



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

OSAAMISEN JOHTAMISEN MERKITYS HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINNISSA JA TYÖSSÄ JAKSAMISESSA

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2011
Jouni Pippuri

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PIPPURI, JOUNI:

Osaamisen johtamisen merkitys henkilöstön työhyvinvoinnissa ja työssä jaksamisessa

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 50 sivua

Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee osaamisen johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishanketta (ESLogC). Hankkeen tavoitteena on kehittää logistiikkakeskusten verkostoa Etelä-Suomen alueella. Opinnäytetyöni kohdistuu hankekokonaisuuteen sisältyvää Logistiikkakeskusten osaamisen-osahankkeeseen. Tämän tavoitteena on Etelä-Suomen logistiikkakeskusten osaamisen ja osaamisen johtamisen kehittäminen.

Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja siinä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Kirjallisuuskatsauksen materiaali on hankittu aihealueen kirjallisuudesta ja erilaisista elektronisista aineistoista.

Opinnäytetyössä käsitellään ensimmäiseksi osaamisen johtamisen käsitettä. Osaamisen johtaminen on järjestelmällistä työtä, jolla tavoitellaan osaamisen ylläpitämisen varmistamista organisaatiossa sekä organisaation taloudellisen tuloksen kohenemista. Seuraavissa luvuissa käsitellään työhyvinvointia ja työssä jaksamista ja tekijöitä, joista nämä muodostuvat. Viimeisissä luvuissa esitellään kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä ja tehdään yhteenvetoa aiheesta.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että osaamisen johtaminen edesauttaa työhyvinvointia ja sitä kautta työssä jaksamista. Osaaminen, työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat kiinteästi toisistaan riippuvaisia. Niiden välillä pitää löytää tasapaino, koska yhden osan jäädessä vähemmälle huomiolle, muutkin osa-alueet kärsivät pitkällä aikavälillä. Osaamisen johtamisen, työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen ollessa kunnossa syntyy positiivinen kierre ja näin organisaatio saavuttaa menestystä.

Avainsanat: EsLogC, osaaminen, osaamisen johtaminen, työhyvinvointi ja työssä jaksaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

PIPPURI, JOUNI

The impact of knowledge management
on work welfare and well-being at work

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 50 pages

Autumn 2011

ABSTRACT

This thesis explores the effects of knowledge management on work welfare and well-being at work. The aim of this thesis is to support the development project of a logistics central system (ESLogC) in southern Finland. The purpose of this development project is to improve the network of logistics centres in southern Finland. A part of this whole project is a smaller project called the know-how in logistics centre, which this thesis focuses on. The aim of this smaller project is to improve the know-how and knowledge management of logistics centres in southern Finland.

This thesis was executed as a literature review and a qualitative method was used in the research. Source materials of this thesis include literary materials and the material from the Internet.

First, the concept of knowledge management is presented. Knowledge management is systematic work. The aim of this work is to maintain know-how in organization and to achieve better economic results. Work welfare, well-being at work and the elements of these are described in the next chapters. Conclusions and a summary of this survey are presented in the last chapters.

The literature review showed that knowledge management helps in work welfare and well-being at work. Know-how, work welfare and well-being at work are closely connected to each other. They are supposed to be in balance. When these elements are in order, they create success in an organisation.

Key words: EsLogC, know-how, knowledge management, work welfare and well-being at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	3
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	4
1.3	Tutkimusmenetelmät	5
1.4	Opinnäytetyön rakenne	6
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN	8
2.1	Yksilön oppiminen	9
2.2	Yksilön osaaminen	9
2.3	Organisaation oppiminen	11
2.4	Organisaation osaaminen	13
2.5	Ydinosaaminen	15
2.6	Aineeton pääoma	16
2.7	Osaamisen johtaminen organisaatiossa	17
3	TYÖHYVINVOINTI	20
3.1	Lait työhyvinvoinnin taustalla	21
3.2	Työhyvinvoinnin määrittelyä	21
3.3	Työhyvinvoinnin portaat	23
3.4	Työkyky	25
3.5	Työhyvinvoinnin tekijät	26
3.6	Työhyvinvointi ja kilpailukyky	29
4	TYÖSSÄ JAKSAMINEN	31
4.1	Työssä jaksamisen liittyviä tekijöitä	32
4.2	Fyysinen kuormitus	33
4.3	Henkinen kuormitus	34
5	OSA-ALUEIDEN YHTEENKUULUVUUS	38
5.1	Älykäs organisaatio	38
5.2	Osaaminen ja hyvinvointi	39
5.3	Osaamisen johtamisen käytännön menetelmät	40
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
7	YHTEENVETO	46
	LÄHTEET	47

1 JOHDANTO

Menestyvä yritys ja sen hyvinvoiva henkilöstö kuuluvat oleellisesti yhteen. Niitä ei nähdä sulkevan pois toisiaan. Tämän näkemyksen mukaan yrityksen menestyminen ja tuottavuuden kasvaminen ei voi olla syynä henkilöstön ongelmille työssä jaksamisessa ja hyvinvoinnissa. Edellä mainittujen ongelmien syynä on luultavammin se, että joidenkin yritysten johtaminen ja töiden organisointi eivät toimi tarpeeksi hyvin. Niiden avulla ei ole pystytty samanaikaisesti nostamaan työn tuottavuutta ja lisäämään henkilöstön työssä jaksamista tai viihtymistä. (Alasoini 2010, 17.)

Suomessa on vähän sellaisia yrityksiä eurooppalaisiin verrattuna, jotka ovat kasvattaneet tuottavuuttaan oleellisesti viime vuosina. Kansainvälisiin tilastoihin perustuen voidaan sanoa, että kotimaiset yritykset eivät ole hyödyntäneet tarpeeksi henkilöstön kasvanutta osaamista, luovuutta ja innovatiivisuutta. Yritysten tuloksessa ja tuottavuudessa tulisi näkyä osaaminen, jota ei voida käsittää vain jonkun ihmisen ominaisuuksiksi. Osaaminen on myös tapa, jolla yritykset hyödyntävät työntekijöiden osaamista ja antavat heille mahdollisuuden osaamisen kasvulle ja kehittämiselle. (Alasoini 2010, 28 & 35.)

Yritysten kasvua hidastaa työvoimapula, joka pahenee edelleen lähitulevaisuudessa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Oikeanlaisten osaajien palkkaaminen ja työssä pitäminen ovat keskeisiä haasteita organisaatioille siitä huolimatta, että työttömyys pysyy suhteellisen korkeana. Organisaatioille on suuri haaste keksiä keinot siihen, miten osaaminen hankitaan ja kehitetään tulevaisuuden tarpeiden mukaiseksi. Organisaation täytyy tehdä työssäolo houkuttelevammaksi, jotta yksilöt jaksavat työssään pidempään. Jaksamiseen vaikuttaa paljon yksilön tunne osaamisesta. (Ojala 2008, 25–26.)

Anni Erkko (2011, 12) kirjoittaa artikkelissaan ”Työhyvinvoinnin ongelmat on aika laittaa kuriin” työministeri Lauri Ihalaisen näkemyksistä yritysten tuottavuuden tavoittelemisesta. Ihalaisen mukaan monitaitoiset, motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät ovat avainasemassa tuottavuuden tekemisessä tulevaisuudessa.

Hänen mielestään hyvinvointiyhteiskunnassa työhyvinvointi on seuraava iso haaste ja työelämän laatuongelmiin tulisi panostaa vahvasti. Ennen talouden kasvu on saavutettu investoimalla tavaraan. Jatkossa tuloksellisuuden hakeminen painottuu työelämän sisälle. Tuloksellisuutta syntyy työntekijöiden motivoinnin ja osaamisen kehittämisen avulla. Ihalainen toteaa, että työvoiman jaksamisesta ja pärjäämisestä täytyy huolehtia, jotta työvoima kykenee tekemään tulosta. Tämä on tärkeää, koska Ihalaisen mukaan parin kymmenen vuoden päästä työelämässä työskentelee huomattavasti vähemmän ihmisiä. Alhainen työhyvinvointi aiheuttaa suuria kustannuksia sekä työnantajalle että yhteiskunnalle. Ihalainen on huolissaan ihmisarvosta verrattuna markkina-arvoon. Hänen mielestään onnistunut henkilöstöpolitiikka ei voi perustua kvartaalitalouteen. Ihalainen lisäksi korostaa ihmisten elinikäistä oppimista ja jatkuvaa ammattitaidon kehittämistä työelämässä. Hänen mukaansa ihminen ei enää tulevaisuudessa selviä yhdellä ammatilla, vaan hänen olisi opeteltava uusia ammatteja ja kehitettävä osaamistaan elämänsä aikana. (Erkko 2011, 12.)

Elinikäinen oppiminen ja itsensä jatkuva kehittäminen tuntuu nousseen nykypäivänä suureen arvoon. Nykymaailman työelämässä ei tunnu enää riittävän kerran opiskeltu ammatti ja alan työkokemus. Itseään ja ammattitaitoaan tulisi kehittää koko ajan, jotta pysyisi työmarkkinoilla arvostettuna ammattitaitonsa ansiosta. Työelämässä on luonnollisesti aina esiintynyt jonkinlaista kilpailua, mutta nykyään kilpaileminen ja oman osaamisensa esille tuominen tuntuu korostuneen. Heikon ammattitaidon omaava ihminen jää helposti paitsi hyvistä työmahdollisuuksista, sillä organisaatiot palkkaavat parhaan mahdollisen osaamisen omaavia työntekijöitä.

Organisaatio voi tavoitella parempaa menestystä markkinoilla kehittämällä organisaation osaamista. Osaamisen johtamisen voi ymmärtää eräänlaiseksi tavaksi kehittää organisaatiota kohti sen tavoitteita. Osaamisen johtamisella osaamista pyritään suuntaamaan ja ohjaamaan sinne, missä sitä kulloinkin organisaatiossa tarvitaan. Organisaatiolla on oltava taitoa hallita ja hyödyntää osaamista mahdollisimman hyvin organisaation sisällä. Osaamista tulee myös pystyä muuttamaan organisaation tarpeiden mukaan. Joustavuus kuuluisikin olla organisaation yksi perustaidoista tässä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa.

Oikarisen ja Pihkalan (2010, 68–69) tutkimus nostaa haasteeksi sen, miten osaamisen johtamisen avulla vahvistetaan organisaation tulevaa kilpailukykyä. Haaste se on sen takia, että tulevaisuuden osaamistarpeita ei voi ennustaa pelkästään tämän päivän osaamisen perusteella. Lisäksi osaamisen muodostaminen kestää kauan. Tutkimus herättää kysymyksen siitä, voiko osaamista johtaa perinteisen johtamis tyylin mukaan, jos organisaatio haluaa olla innovaatiokykyinen. (Oikarinen & Pihkala 2010, 68–69.)

Viitala, Mäkelä ja Hölsö (2010, 196) toteavat tutkimuksessaan, että työhyvinvointi on merkityksellinen tekijä organisaation osaamisen ja kyvykkyyden muodostamisessa. Sen puuttuessa osaaminen ei kehity, uudistu eikä siirry. Ilman työhyvinvointia ei myöskään osaamista hyödynnetä tehokkaasti. Ainoastaan hyvinvoiva yksilö ja organisaatio pystyvät oppimaan, kehittymään ja kehittämään. Tutkimuksessa todetaan, että työhyvinvoinnin parantaminen on ehdottoman tarpeellinen osa osaamisen johtamista. (Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 196.)

Tämän päivän työelämässä työhyvinvointi ja siihen läheisesti liittyvä työssä jaksaminen ovat erittäin tärkeässä asemassa organisaatioiden kilpaillessa maailmanlaajuisilla markkinoilla. Organisaation työhyvinvoinnin ollessa kunnossa ja yksilöiden jaksassa, se menestyy ja tekee parempaa tulosta pitkällä aikavälillä. Yksilöiden ja organisaation osaamisen johtamisella pystytään oleellisesti vaikuttamaan työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittäminen (ESLogC) – hanketta. Hanke toteutetaan vuosien 2009–2012 aikana ja sitä rahoittaa Euroopan kehitysaluerahasto (EAKR), kunnat ja yritykset. Osahanketta toteuttaa kuusi eri tahoa: Teknologiakeskus TechVilla, Hämeen ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu, Suomen ympäristöopisto SYKLI ja Valonia-Varsinais-Suomen kestävän kehityksen ja energia-asioiden palvelukeskus. (EsLogC 2011.)

EsLogC- hankkeen tavoitteena on kehittää Etelä- Suomen alueelle hyvin verkostoitunut ja yhteistoimintakykyinen logistiikkakeskusten verkosto. Sen päämääränä on olla tuottava, tehokas ja kansainvälisesti kilpailukykyinen logistiikkapalvelukokonaisuus. EsLogC- hankkeeseen kuuluu logistiikkakeskusten osaaminen- osahanke. Sen päämääränä on logistiikkatoimijoiden kilpailukyyn lisääminen, mikä tapahtuu kehittämällä osaamista ja osaamisen johtamista. Opinnäytetyöni kohdistuu edellä mainittuun Logistiikkakeskusten osaaminen- osahankeeseen. Tarkoituksena on tukea hanketta tekemällä kirjallinen katsaus aiheesta hankkeen käyttöön. (EsLogC 2011.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyöni tavoitteena on kirjallisuuskatsauksen avulla selvittää osaamisen johtamisen roolia työhyvinvoinnissa ja työssä jaksamisessa. Opinnäytetyössä halutaan selvittää miten osaamisen johtaminen vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä kautta työssä jaksamiseen. Opinnäytetyössä käsitellään näitä osa-alueita sekä yksilön että organisaation kannalta. Kumpikin näkökulma on välttämätön, sillä osaaminen, työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ilmenevät aina ensin yksilön toiminnassa ja sitä kautta organisaatiossa. Opinnäytetyön pääpaino pyritään pitämään organisaation näkökulmassa, sillä ESLogC-hankkeen tavoitteena on kehittää yritysten, ei niinkään yksilöiden osaamista.

Opinnäytetyöni tavoitteiden pohjalta vastauksia haetaan seuraavaan pääkysymykseen:

- Mikä on osaamisen johtamisen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen?

Alakysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

- Mitä tarkoittaa osaamisen johtaminen?
- Mistä muodostuu työhyvinvointi?
- Mitkä tekijät muodostavat työssä jaksamisen?

- Miten osaamisen johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni on kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksessa paneudutaan aiheen kannalta olennaiseen kirjallisuuteen, kuten artikkeleihin, tutkimuksiin ja muihin keskeisiin julkaisuihin. Katsauksen laatijalla on mahdollisuus osoittaa, että hän kykenee valitsemaan aiheen kannalta oleellisimpien julkaisujen pääasiat ja luomaan omin sanoin tutkimuksen perustan. Näin katsauksen laatija oikeuttaa tutkimuksen teon. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tuoda esille erilaisia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen liittyen. Tarkoituksena on käsitellä aiempia tutkimuksia aiheesta ja tuoda esille se, miten nämä liittyvät tekeillä olevaan tutkimukseen. Kirjallisuuskatsauksen tekeminen antaa opiskelijalle mahdollisuuden oppimiseen tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 117 & 253.)

Kirjallisuuskatsaus on asiantuntijan laatima katsaus olemassa olevasta aineistosta joltain tietyltä aihealueelta. Kirjallisuuskatsaus antaa kokonaiskuvan aiheesta. Katsausta lukiessa tulee huomata, että se on tehty tietyn asiantuntijan näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksessa ei ole välttämättä perusteellisesti kuvattu aineiston hakua, valintaa ja käsittelyprosessia. Edellä mainittu vaikuttaa siihen, ettei lukijalla ole mahdollisuutta arvioida kyseisiä asioita. Katsauksen lukijan on vain luotettava sen laatijan asiantuntijuuteen. Kirjallisuuskatsauksen epäsystemaattisen luonteen takia sen kriittinen tarkastelu voi olla vaikeaa. (Johansson 2007, 4.)

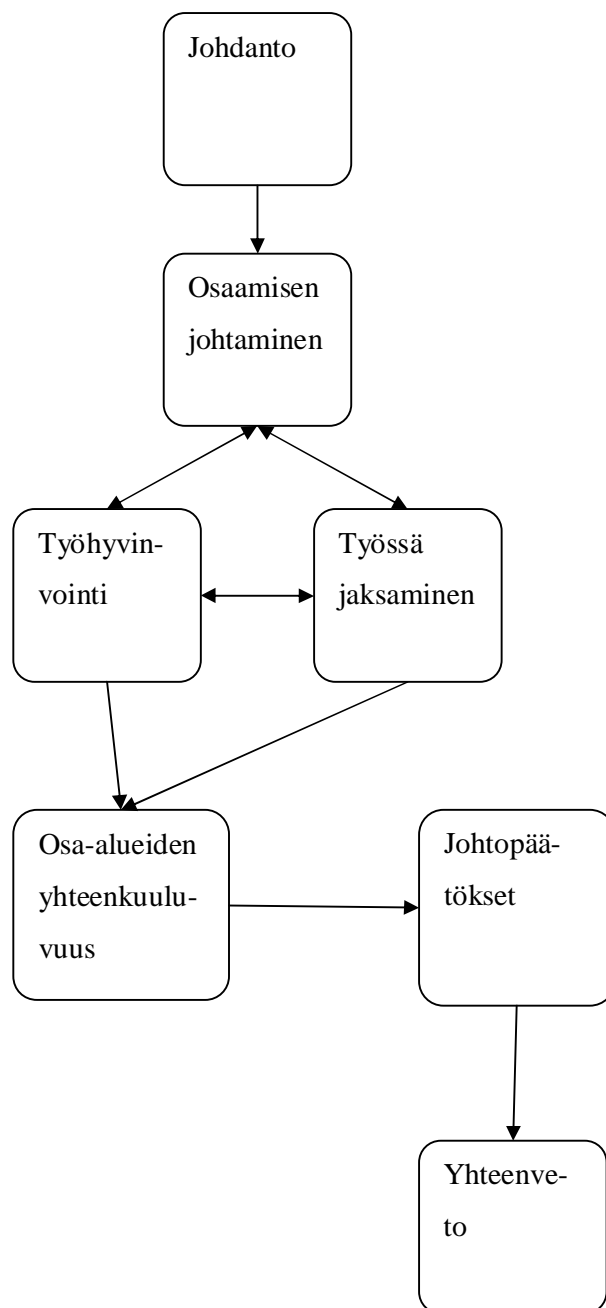
Opinnäytetyöni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita toiminnan merkityksen ymmärtämisestä. Opinnäytetyössäni tutkin osaamisen johtamisen merkitystä työhyvinvoinnissa ja työssä jaksamisessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan kohteen tutkimista mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja on tärkeää tiedostaa, että todellisuus on

moniosainen eikä sitä voida jakaa mielivaltaisesti osiin. Todellisuuden eri osat vaikuttavat toisiinsa ja todellisuudesta on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Olen pyrkinyt tarkastelemaan osaamisen johtamista, työhyvinvointia ja työssä jaksamista mahdollisimman yhtenäisenä kokonaisuutena. Nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa ja ne eivät sulje pois toisiaan. Aineistoa on pyritty tutkimaan mahdollisimman monitahoisesti, mikä kuuluu kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin. Havainnointi on myös yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteistä. Opinnäytetyöni perustuu omiin havaintoihini perustuen tutkimaani aineistoon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan on tarkoitus luottaa omiin havaintoihinsa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160–161.)

Tutkittava aineisto on kerätty alan kirjallisia ja Internet- aineistoja käyttäen. Aihealueesta löytyy runsaasti erilaista aineistoa. Aineisto rajattiin vuosille 2001–2011. Valittavat aineistot olivat suomenkielisiä. Aineisto haettiin hakusanoilla työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja osaamisen johtaminen.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on jakautunut kuuteen osaan (KUVIO 1). Johdanto- osiossa luodaan lukijalle mielikuvaa aihealueesta ja kerrotaan aihealueen ajankohtaisuudesta. Johdannossa esitellään myös opinnäytetyön tausta, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset. Lisäksi kerrotaan tutkimusmenetelmistä ja esitellään opinnäytetyön rakenne. Johdannon jälkeen käsitellään aiheen kannalta keskeisimmät osa-alueet: osaamisen johtaminen, työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. Näitä kutakin osa- aluetta käsitellään erikseen omassa luvussaan. Sen jälkeen käsitellään osa- alueiden yhteenkuuluvuutta ja painotetaan osaamisen johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tässä osiossa tuodaan myös osaamisen johtamisen käsitettä näkyvämmäksi käytäntöön esittelemällä erilaisia osaamisen johtamiseen liittyviä työelämän keinoja, joilla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Osa-alueiden yhteenkuuluvuuden jälkeen tulee johtopäätökset. Opinnäytetyön päättää yhteenveto, jossa opinnäytetyön tavoitteet ja kirjallisuuskatsauksen perusteella tehdyt johtopäätökset kohtaavat.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tutkimusten mukaan menestyvän yrityksen perustekijä on se, että se panostaa oppimiskulttuurin kehittämiseen. Oppimiskulttuurin on tutkittu olevan merkittävässä asemassa yrityksen toiminnan kehittämisessä, joten osaamisen johtamiseen onkin alettu kiinnittää nykyään enemmän huomiota. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2008, 5.)

Osaamisesta on tullut nopealla aikavälillä yksi liike-elämän taikasanoista. Osaaminen nähdään yrityksen vahvuutena ja jopa kilpailutekijänä yritysten välillä. Strategisena tekijänä yrityksen henkilöstö on tullut selvemmin esille parin viime vuosikymmenen aikana siitä huolimatta, että henkilöstö on ollut menestyvän yrityksen itsestään selvä asia ennenkin. Oleellisiksi kysymyksiksi ovat nousseet, että onko osaamista mahdollista tarkastella erillisinä asioina yrityksen kokonaistoiminnasta ja onko osaaminen yrityksen kontrolloima tekijä. (Juuti & Luoma, 76–77.)

Tässä luvussa käsitellään osaamisen johtamista. Jotta osaamisen johtamisen käsitettä ja tarkoitusta voidaan ymmärtää, on olennaista käsitellä ensin osaamista yleisesti. Luvussa käsitellään oppimista ja osaamista ensin yksilön, ja sen jälkeen organisaation kannalta. Aiemmin tehdystä opinnäytetyön rajauksesta johtuen pääpaino tässä luvussa on organisaation osaamisella. Ensin kuitenkin käsitellään osaamista yksilön kannalta, sillä organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta.

Yksilön ja organisaation osaaminen koostuu seuraavista elementeistä; tieto, taito, asenne, kokemus ja kontakti. Nämä elementit yhdessä tekevät onnistuneen suorituksen mahdolliseksi. Organisaatio tasolla osaamista ovat lisäksi prosessit, toimintatavat ja kulttuuri. (Sydänmaanlakka 2004, 232.)

Yrityksen toiminnan rajat tulevat vastaan yksilön sisäistämiskyvyn ja älyllisen kunnan rajoina. Yrityksen tärkeimmäksi kilpailutekijäksi muodostuu yksilö ja hänen kapasiteettinsa. Sellaiset yritykset menestyvät parhaiten, jotka saavat henkilöstön osaamisen ja innovatiivisuuden esille. Tämä vaati tehokasta osaamispää-

oman johtamista. Osaamispääomasta on tullut yrityksen tärkein voimavara ja tarpeellinen kilpailutekijä, mutta hyvä osaamisen johtaminen saa siitä oleellisen kilpailuedun aikaiseksi. (Ojala 2008, 331–332.)

2.1 Yksilön oppiminen

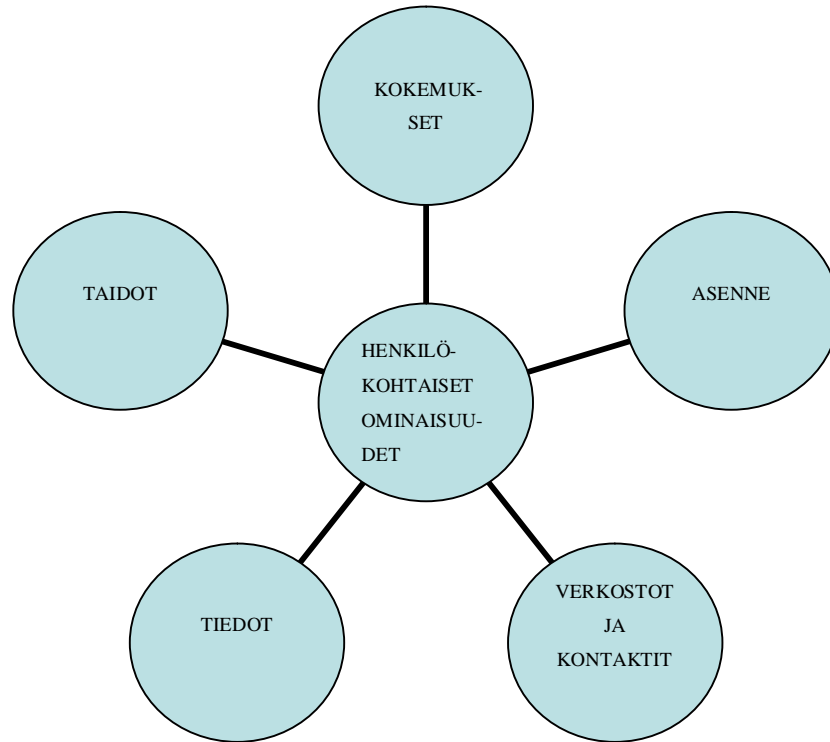
Organisaation oppimisen lähtökohta on luonnollisesti yksilön oppiminen. Kaikki oppiminen toteutuu ensiksi yksilötasolla prosessin omaisesti. Yksilön oppimisprosessissa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja. Näiden avulla muodostuu muutoksia yksilön toimintaan. Ihanteellisessa oppimisprosessissa lähtökohtana on yksilön tiedonhankkimiskokemus. Yksilö arvioi ja kerää tietoa kokemuksistaan. Sen jälkeen yksilö yrittää sisäistää ja ymmärtää hankkimansa tiedon. Viimeinen vaihe on soveltaminen eli yksilö soveltaa käytäntöön ymmärrettyjä tietoja. Nämä kaikki vaiheet sisältyvät ihanteelliseen oppimisprosessiin. Lyhyesti sanottuna osaamista luodaan muokkaamalla kokemuksia, tätä kautta syntyy oppimista. (Sydänmaanlakka 2002, 47.)

Yksilön oppiminen tapahtuu työtä tekemällä töissä. Yksilön oppiminen pohjautuu aiempaan kokemukseen ja tarpeeseen. Yksilölle pitää olla sopivasti haastetta työtehtävissä, jotta tahto ja tarve oppimiseen säilyvät. Haasteen riittävä määrä on tärkeää, sillä haasteita ollessa liikaa, ihminen voi menettää hallinnan tunteensa ja väsyä työ tekoon. Työllä, johtamisella, toimintaympäristöllä ja muilla työpaikan yksilöillä on suuri merkitys yksilön oppimiseen nähden. Näiden täytyy tukea ja ohjata yksilön oppimista, jotta yksilö innostuu ja motivoituu omasta oppimisestaan ja kehittämisestään. (Valtiokonttori 2009,25; Ojala 2008, 66.)

2.2 Yksilön osaaminen

Yksilön osaamisella tarkoitetaan kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja selvittää ongelmia. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksis-

ta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista (KUVIO 2). Edellä mainitut asiat edesauttavat henkilöä suoriutumaan työtehtäviinsä tekemään hyvää työtä. (Ojala 2008, 47–51.)



KUVIO 2. Yksilön osaaminen

Yksilö hankkii osaamiseen tarvittavat tiedot ja taidot kouluttautumalla, opiskele-
malla, lukemalla ja tekemällä. Konkreettisella tekemisellä hankitaan myös käy-
tännön kokemusta työstä. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat oleellisesti
siihen, miten eri ihmiset hyödyntävät samanlaista koulutusta ja osaamista. Henki-
lökohtaisiin asenteisiin kuuluvat persoonallisuus ja motiivit. Nämä helpottavat
uusiin tilanteisiin sopeutumista. Tunneäly kuuluu myös henkilökohtaisiin ominai-
suuksiin. Tunneäly sisältää erilaisia henkilökohtaisia taitoja ja sosiaalisia taitoja.
Tunneäly vaikuttaa siihen, miten selviämme itsemme ja muiden ihmisten kanssa.
Tunneäly auttaa lisäksi luomaan mielikuvia, näkemään mahdollisuuksia ja ym-
märtämään, miten mielikuvat ja mahdollisuudet voi hyödyntää. (Ojala 2008, 50–
51.)

Yksilön osaamisen tietoja ja taitoja pystytään kuvaamaan sanoin, kuten kuvaillessa yrityksen toimenkuvaa. Tällainen kuvailtavissa oleva täsmätieto ja osaaminen voidaan opettaa muille. Yksilöillä on myös hiljaista tietoa. Tällainen osaaminen kertyy kokemuksen myötä ja se on tiukasti sidoksissa työtehtäviin ja tiettyihin työtilanteisiin. Hiljaista tietoa on hankalaa kuvata sanoin ja opettaa muille. (Ojala 2008, 52.)

Osaamisen johtamisesta on tullut linkki organisaation strategian ja työntekijöiden osaamisen välille. Organisaatio kehittää toimintamallinsa, prosessinsa ja rakenteensa työntekijöiden henkilökohtaisista ominaisuuksista. Yksilöiden osaamisen tulee edistää organisaation perustehtävän ja strategian toteutumista. Samalla yksilön osaaminen edesauttaa hänen onnistumistaan ja kehittymistään työtehtävissään. (Viitala 2007, 178.)

Globalisaatio on siirtänyt töitä halvempien kustannusten maihin. Työttömyystilanteesta on tullut rakenteellista, ja osaamisen ja tuottavuuden erot ovat lisääntyneet. Tämä tilanne aiheuttaa myös syrjäytymistä. Globalisaatio on jakanut valtiot uudistumiskykyisiin ja taantuviin. Se on havaittavissa lisäksi henkilötasolla. Osaamisesta on tullut selviytymiskeino. Osaaminen on ihmisten tarpeellisin pääoma työnantajien vaihtuessa. Syrjäytymisvaarassa ovat ihmiset, jotka eivät ole valmiita kehittämään omaa osaamistaan jatkuvasti. (Manka 2011, 9.)

2.3 Organisaation oppiminen

Organisaation oppiminen tarkoittaa prosessia, jossa organisaatioon syntyy uutta osaamista. Prosessi alkaa usein tarpeesta tai ongelmasta. Se vaatii organisaation ulkopuolista uutta tietoa. Organisaatio saa uutta tietoa yksilöiden oppimisen avulla. Yksilöiden hankkiman uuden osaamisen muuttuminen yhteiseksi toimintatavaksi ja ajatteluksi vaatii tiedon jakamista ja yhteisen näkemyksen muodostamista. Yksilöiden yhdenmukainen käsitys uudesta tiedosta sovelletaan yhteiseen tekemiseen. Osaaminen näkyy siis toiminnassa. (Ojala 2008, 74.)

Organisaation oppiminen on tehokkaimmillaan yhteisen näkemyksen luomista ja soveltamista yhteiseen tekemiseen niin nopeasti kuin mahdollista. Organisaation oppimisessa on tärkeää saada usean yksilön kokemus yhteisen näkemyksen luomiseen, siten syntyy uutta osaamista tehokkaasti. Organisaation oppiminen on alituista uusiutumista ja parhaimmillaan tulevaisuuden toimintaympäristön huomioon ottamista. Uuden tiedon oppiminen ryhmätasolla ei rakennu itsestään vaan sitä on johdettava. (Ojala 2008, 71–72.)

Jotta organisaatio kykenisi oppimaan, siellä pitää olla positiivista yhteisöllisyyttä. Saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita oppiva organisaatio kykenee hyödyntämään yksilöiden ja tiimien oppimiskykyä. Oppivalla organisaatiolla on kykyä luoda työyhteisöön ilmapiiri, jossa kannustetaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen. Tällaisen ilmapiirin avulla yksilöt innostuvat oppimaan ja yksilöiden oppimisen kautta myös organisaatio oppii ja kehittyy. Voidaankin siis sanoa, että yksilöt kantavat vastuuta organisaation oppimisesta. Organisaatio oppii, kun yksilöt osaavat puhua kokemuksistaan organisation tavoitteisiin, toimintaympäristöön ja toimintatapoihin liittyen. Tähän tarvitaan aktiivista vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. Olennaista vastavuoroisessa kokemusten vaihdossa on luottamus työntekijöiden välillä. Luottamuspula ei edesauta organisaation oppimista. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 9.)

Jokainen organisaatio oppii jollain tasolla, kuitenkin kaikkia organisaatioita ei voida pitää oppivina. Organisaation oppiminen tapahtuu silloin, kun organisaatio on monimuotoinen. Oppivan organisaation lähtökohtana on mahdollista pitää käsitystä yksikehäisestä ja kaksikehäisestä oppimisesta. Yksikehäisessä oppimisessa tehdään samat tehtävät paremmin tai vältetään tehdyt virheet. Kaksikehäinen oppiminen on laadultaan uudistavaa. Siinä muutetaan suoritusta oppimisen tulokseksi. (Juuti & Luoma 2009, 134.)

Organisaation oppiminen voidaan jakaa kahdeksaan vaiheeseen. *Oppimistarve ja oppimisen* pohjautuvat siitä, mitä organisaation pitää tehdä ja mitä osaamista se vaatii. Organisaation jäsen hankkii *tietoa osaamistarpeeseen*. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation jäsen hankkii ja sisäistää uuden tiedon osaamista tarvittavasta asiasta. *Tiedon ymmärrys ja sisäistäminen* merkitsee yksilölle uuden tiedon omak-

sumista, jotta se muuttuu yksilön uudeksi osaamiseksi. *Tiedon jakaminen työyhteisössä* tarkoittaa yksilön uuden tiedon ja osaamisen jakamista organisaatiossa siten, että se muuttuu yhteiseksi tiedoksi ja siten voidaan luoda yhteistä näkemystä. *Yhteisen näkemyksen luomisessa* tehdään uudesta tiedosta organisaatioon toimintatapa. *Käytäntöön soveltamisessa* uusi tieto saa kokemustietoa aikaan. *Kokemusten jakaminen* synnyttää todellisen uuden yhteisen opin. *Organisaation oppimisen tuloksena* jaetaan kokemusten synnyttämät johtopäätökset siitä, onko yhteinen toiminta muuttunut. Lisäksi arvioidaan lisäopin tarvetta. (Ojala 2008, 75–77.)

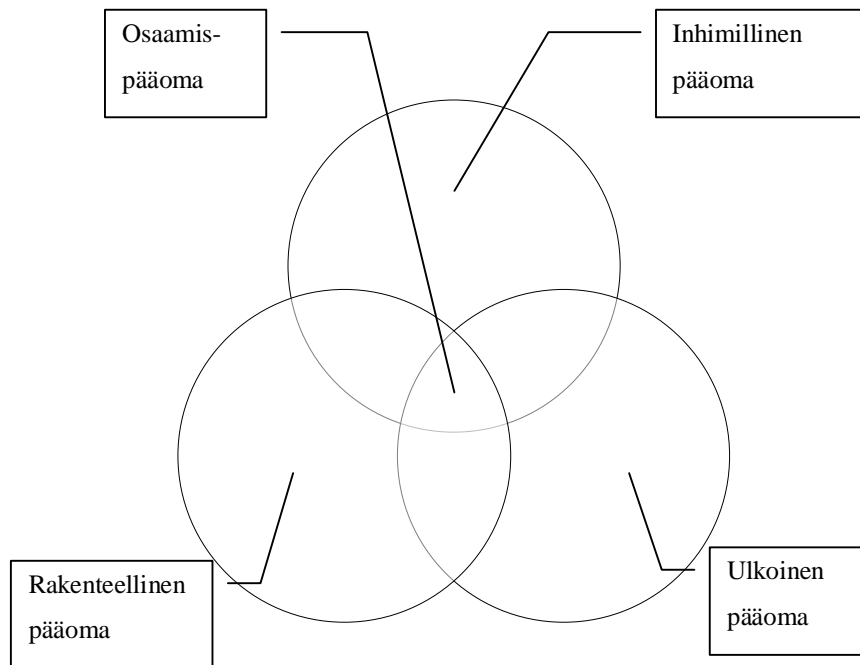
2.4 Organisaation osaaminen

Tärkeintä organisaation osaamisessa on yksilöiden osaaminen, koska organisaatiot koostuvat yksilöistä. Yksilöiden osaaminen on perustuttava organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. Organisaation henkilöstön osaamisen tulisi olla joustavaa ja monikäyttöistä. Osaaminen määritellään organisaation tavoitteiden ja päämäärien mukaan. Osaamisen tulisi olla moniin tarkoituksiin sopivaa, jotta henkilöstöä kyettäisiin siirtämään tarpeen mukaan tehtävästä toiseen toimintaympäristön nopeissa muutoksissa. (Viitala 2007, 68 & 170.)

Organisaation osaaminen muodostuu koko organisaation näkemyksestä toiminnan kannalta oleellisesta asioista ja toimintatavoista. Organisaation täytyy toimia siten, että yksilöt voivat yhdistää, kehittää, jakaa ja käyttää omaa henkilökohtaista osaamistaan organisaation hyväksi. Tällöin syntyy resurssi, jota täytyy tukea, ohjata ja vaalia. Yksilöt ovat usein hajallaan eri puolilla organisaatiota, jolloin sen osaaminen muodostuu hajaantuneesta asiantuntijuudesta. Hajaantunut osaaminen pitää yhdistää rakenteilla, kuten johtamalla. Rakenteet ovat koko organisaation osaamisen kannalta oleellisempaa kuin yksittäisen henkilön osaaminen. (Ojala 2008, 53.)

Organisaation osaamispääoma on mahdollista jakaa kolmeen erilliseen pääomaan (KUVIO 3). *Inhimilliseen pääomaan* kuuluu yksilöiden tiedot, taidot ja asenteet. *Rakenteellinen pääoma* käsittää organisaation rakenteet, prosessit, järjestelmät ja

tietokannat. *Ulkoinen pääoma* pitää sisällään verkostot, yhteistyösuhteet, asiakkuudet ja sidosryhmät. (Juuti & Luoma 2009, 83.)



KUVIO 3. Osaamispääoma

Yrityksen tämän hetkisen osaamisen rinnalla on syytä käsitellä yrityksen tavoitteellista osaamista. Tavoitteellinen osaaminen liittyy yrityksen visioon. Organisaation on jatkuvasti pyrittävä uudistamaan osaamista, jotta se kykenee menestymään markkinataloudessa. Organisaation kilpailukyky on eniten riippuvainen siitä, mitä organisaatiossa osataan, miten organisaatio käyttää osaamista ja kuinka nopeasti organisaatio voi oppia uutta. Tämän hetkisen osaamisen ja tavoitteellisen osaamisen erosta saadaan osaamisen kehittämisen suunta. (Juuti & Luoma 2009, 83; Viitala 2007, 170- 171.)

Niin yksilöllä kuin organisaatiollakin on hiljaista tietoa. Organisaation hiljainen tieto muodostuu kirjoittamattomista säännöistä, tarinoista sekä asenteista ja arvoista. Se on tietoa, jonka jokainen tietää, mutta sitä ei ole kirjoitettu kirjoihin eikä kansiin. (Ojala 2008, 53.)

2.5 Ydinosaaminen

Yrityksen osaaminen muodostuu elintärkeästä ydinosaamisesta ja muusta osaamisesta. Termillä ydinosaaminen ymmärretään yritykselle ominaista osaamista, joka antaa sekä ylläpitää yrityksen kilpailukykyä. Muu osaaminen on myös yritykselle ehdottoman tarpeellista, mutta se ei anna yritykselle kilpailuetua niin kuin ydinosaaminen. Ydinosaaminen luo pohjan yrityksen ja työntekijöiden osaamisvaatimuksille. Ydinosaamista on vaikea korvata tai kopioida. Teknologian ja palveluiden kehittyminen eivät poista sen tarvetta, koska ydinosaaminen on jalostettavissa ja kehitettävissä. Yrityksen ydinosaaminen tuottaa sen arvon, minkä takia asiakas valitsee yrityksen tuotteen tai palvelun. (Hätönen 2007, 8 & Sydänmaalakka 2001, 136)

Yrityksen kaikki osaaminen ei ole samanarvoista. Ydinosaaminen on merkittävää osaamista yrityksen kannalta. Se on sitä vahvaa osaamista, jonka avulla yritys on menestynyt. On tärkeää tunnistaa yrityksen ydinosaaminen, jotta sitä osataan kehittää oikeaan suuntaan. Ydinosaamista ei voi helposti kehittää suoraviivaisesti, vaan se syntyy yritysten ja erehdysten kautta sekä kokemusperäisten ja näkyvien tietojen yhdistelmien tuloksena. Ydinosaaminen on yksilöllistä yrityksestä riippuen ja sitä on vaikeaa korvata tai kopioida. (Manka 2006, 126)

Ydinosaaminen voi rakentua erilaisiin näkökulmiin perustuen. *Tuotejohtajuudessa* organisaation osaaminen perustuu tuotteisiin tai nopeuteen markkinoille tulossa. *Operatiivisessa paremmuudessa* osaaminen perustuu palveluiden tai tuotteiden halpaan hintaan. *Asiakaslähtöisessä näkökulmassa* organisaatiolle on tärkeää tarjota tuote tai palvelu, joka soveltuu asiakkaan tarpeisiin. (Manka 2006, 126.)

Osaaminen voi muodostua myös suhteessa arvon tuottamiseen:

- perusarvon tuottaminen: organisaation arvo syntyy tehokkaasta valmistuksesta, silloin ydinosaamista ovat tuotannollinen ja logistinen tehokkuus sekä näiden toimintojen jatkuva parantaminen
- lisäarvon tuottaminen: organisaatiot uudistuvat ja parantavat toimintaansa jatkuvasti, silloin ydinosaaminen perustuu tehokkuutta lisääviin innovaatioihin sekä uusiin ratkaisumalleihin
- tulevaisuuteen suuntautuneen arvon tuottaminen: organisaatiot pyrkivät löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia innovaatioiden avulla, jolloin ydinosaamista ovat verkostojen johtaminen ja tulevaisuuden visiointikyky. (Manka 2006, 126–127.)

Ydinosaaminen on siis osaamista, jolla organisaatio luo lisäarvoa asiakkaille ja minkä takia asiakas valitsee tuotteen tai palvelun. Ydinosaaminen on jotain sellaista, mitä ei ole alan muilla organisaatioilla ja sillä tehdään eroa muihin toimijoihin.

Organisaation täytyy määritellä se ydinosaaminen, johon se perustaa päämääränsä ja onnistuneen liiketoimintastrategiansa. Se muodostaa perustan organisaatiolle markkinatilanteiden vaihdellessa. Ydinosaaminen muodostuu pitkän aikavälin onnistumisista. Sitä ei ole helppo luoda lyhyessä ajassa.

2.6 Aineeton pääoma

Käsitteellä pääoma on perinteisesti tarkoitettu laskettavissa ja mitattavissa olevia taloudellisia ja fyysisiä pääomia, kuten rahaa, koneita ja kiinteistöjä. Sen luonne on muuttunut viime vuosikymmenten aikana. Viime vuosikymmenten aikana on ymmärretty, että pelkän aineellisen pääoman varassa yritykset eivät voi menestyä tulevaisuudessa. (Viitala 2005, 97.)

Osaaminen on aineetonta pääomaa ja se syntyy samoin kuin aineellinenkin pääoma. Osaamista luodaan ja kehitetään yrityksen sisällä sekä sitä ostetaan yrityksen ulkopuolelta. Yrityksen investoidessa koneisiin ja laitteisiin, niiden määrä yrityksen taseessa kasvaa. Kuitenkaan investoinnit palvelukyvyn parantamiseen ovat

kuluja eikä tasearvo nouse. Tästä huolimatta investoimalla palvelukykyyn, yritys pystyy vahvistamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä ja näin varmistaa tulevia tuottoja. Koulutukseen investoiminen on verrannollinen yrityksen kasvuun. Yritykset, jotka maksavat hyvää palkkaa, menestyvät paremmin kuin matalampaa palkkaa maksavat yritykset. Tähän syynä on se, että parempia osaajia houkuttelee korkeampaa palkkaa maksavat yritykset. Yrityksillä on yhä suuremmissa määrin hallussaan sen laatuista omaisuutta, jota ei kirjata perinteiseen kirjanpitoon. Siitä johtuen yritysten markkina-arvo on määrältään suurempi kuin näkyvä omaisuus. Aineeton pääoma, kuten osaaminen ja hyvinvointi, ei näy suoraan taseessa. Aineettomasta varallisuudesta syntyvä ylimääräinen markkina-arvo vastaa tulevaisuuden tuottojen pääoma-arvoa. (Ojala & Ahonen 2005, 85.)

Yrityksen toimintakyvylle ja menestykselle aineettomasta pääomasta on tullut ratkaisevan tärkeää. Aineeton pääoma koostuu kokemuksista, ymmärryksestä ja tiedosta, joka on sitoutunut henkilöiden toimintaan ja organisaation tapaan toimia. Aineeton pääoma on laadultaan näkymätöntä. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan työntekijöiden osaamista, yritysten prosesseja ja asiakassuhteita. Aineettoman pääoman huolehtiminen edellyttää sitä, että aineeton pääoma eritellään ymmärrettäviin ja konkreettisiin asioihin. (Viitala 2005, 97–99.)

2.7 Osaamisen johtaminen organisaatiossa

Tutkimusten mukaan menestyvän yrityksen perustekijä on se, että se panostaa oppimiskulttuurin kehittämiseen. Oppimiskulttuurin on tutkittu olevan merkittävässä asemassa yrityksen toiminnan kehittämisessä, joten osaamisen johtamiseen onkin alettu kiinnittää nykyään enemmän huomiota. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2008, 5.)

Osaamisen johtaminen on systemaattista organisaation osaamispääoman kehittämistä kohti tavoitteita. Osaamisen johtaminen pohjautuu yrityksen perustehtävään, visioon, ja strategiaan. Järjestelmällisellä työllä pyritään turvaamaan organisaation osaamista tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisella pyritään tunnistamaan, ylläpitämään ja kehittämään osaamista organisaation joka ta-

solla. Tämä vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Edellä mainituista toimenpiteistä tulisi syntyä tulosta kehittyneempien toimintatapojen, tuotteiden ja palvelujen, innovaatioiden sekä hyvinvoinnin muodossa. Osaamisen johtamisessa oleellisinta on yksilöiden osaamisen tason nostaminen ja ylläpitäminen sekä sen tuloksellinen hyödyksi käyttäminen. Osaamisen johtamisen lopullinen päämäärä on taloudellisen tuloksen parantuminen. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2008, 5; Viitala 2007, 170.)

Osaamisen johtamisessa on kaksi tasoa: käytännön taso ja strateginen taso. Käytännön taso koostuu arjen toiminnasta, henkilöstön osaamisen karttumisen tukemisesta ja työssä onnistumisen tukemista. Strateginen taso on johtamisjärjestelmien, rakenteiden, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen toimimisen huolehtimisesta niin hyvin, että sillä tuetaan osaamisen kasvua ja kehittämistä. (Valtiokonttori 2011.)

Osaamisen johtaminen määritellään siten, että organisaatio määrittelee ydinosaamisen ja muun tarvittavan osaamisen organisaation visioista, strategiasta ja tavoitteista. Organisaatio laatii kehityssuunnitelmat verrattuna osaamisen nykyiseen tasoon. Organisaatio toteuttaa kehityssuunnitelmat käytännössä antamalla yksilöille henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. (Sydänmaanlakka 2004, 232.)

Sydänmaanlakka (2006, 183) pitää tärkeimpänä lähtökohtana sitä, että ihmisten johtaminen on organisaation tärkein kilpailutekijä tulevaisuudessa. Johtaminen tulisi nähdä yhtenä organisaation ydinosaamisen osa-alueena. Henkilöstön osaamisesta voidaan pitää huolta hyvän johtamisen avulla. Henkilöstön osaaminen on lopulta ainoa pysyvä kilpailuetua luova tekijä. (Sydänmaanlakka 2004, 183)

Yksilöiden osaamisesta ei tule automaattisesti organisaation osaamista, ellei sitä johdeta johdonmukaisesti. Osaamista tulisi hallita ja pystyä hyödyntämään organisaatiossa tarpeiden mukaan. Hajallaan oleva osaaminen ei hyödytä organisaatiota, jos osaamista ei kohdenneta tarpeiden mukaan. Tietyn laista osaamista pitäisi suunnata sinne, missä sitä kulloinkin tarvitaan. Organisaation hallussa oleva osaaminen ei uusiudu tarpeiden muuttumisen mukana, jos osaamiseen johtamiseen ei panosteta. Osaamisen johtamiseen pitää suhtautua kuten talouden johtami-

seen. Osaamisen johtaminen ei saa sinällään olla arvo, vaan sen pitää olla keino saavuttaa organisaation toiminnan tavoitteita. (Ojala 2008. 81)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan prosessia, joka pohjautuu ajatteluun ja tekemiseen. Osaamisen johtamista pitää pystyssä sitä varten luotu järjestelmä. Se pitää sisällään sovitut toimintamallit, rakenteelliset ratkaisut, periaatteet ja työkalut. Nämä vahvistavat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittämistä. Järjestelmä myös turvaa osaamisen jatkuvuutta ja toteutumista, jopa yksilöiden vaihtuessa organisaatiossa. Osaamisen johtaminen pitäisi nähdä osana organisaation toimintaa ja samalla kokonaisuutena, joka vaikuttaa organisaation muuhun toimintaan. Osaamisen johtamisessa tärkeää on järjestelmällisyys ja toistuvuus. Siinä täytyy sopia tietyistä käytännöistä ja pitää kiinni sovitusta asioista. (Viitala 2005, 193–196.)

Osaamisen johtaminen tarkoittaa organisaation strategian edellyttämän osaamisen vaalimista, kehittämistä, uudistamista ja hankkimista. Osaamisen johtamisen tulosten pitää näkyä parempina toimintatapoina, tuotteina ja innovaatioina. Lopulta sen pitää näkyä tuottavuuden lisääntymisenä. Osaamisen johtaminen on järjestelmällistä toimintaa, ja sitä pitää huomioida samalla lailla kuin esimerkiksi talouden ja prosessien johtamista. Osaamisen johtamisen täytyy olla siis osa normaalia johtamistoimintaa. (Valtiokonttori 2009, 38)

3 TYÖHYVINVOINTI

Yksilön perustarpeita työelämässä on tulla huomatuksi ja kuulluksi sekä saada arvostusta ja mahdollisuuksia vaikuttaa johonkin tärkeään. Nämä vaikuttavat yksilön hyvinvointiin työssä. Myös yksilön osaaminen on merkittävä tekijä työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointi luodaan töitä tekemällä. Sitä luodaan yhdessä, sillä se syntyy yksilön ja yhteisön yhteisenä kokemuksena töissä. (Valtiokonttori 2009, 18)

Organisaation yksilöiden kokema työhyvinvointi on sidoksissa organisaation perustehtävään ja tavoitteiden saavuttamiseen. Perustehtävät ja tavoitteet luovat edellytyksiä hyvin menestyvälle toiminnalle ja uusiutumiselle. Yksilöiden suorituskyvyn ja innovatiivisuuden edellytys on riittävä hyvinvointi. Työhyvinvointi lisää innostusta ja yhteisöllisyyttä sekä auttaa jaksamaan kohti organisaation yhteisiä tavoitteita. (Valtiokonttori 2009, 18)

Uusiutumistavoitteiden johdosta tekemisen ja muutoksen tempo kiihtyy organisaatiossa. Jatkuva muutos aiheuttaa kiireen ilmapiiriä, mikä taas voi vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Osaavan johtamisen merkitys korostuu onnistuneessa ajankäytössä, arjen helpottamisessa ja ulkoistamisessa. Organisaation on ymmärrettävä, mitä kannattaa tehdä omin voimin. Organisaation tulisi panostaa verkostomaiseen toimintaan saadakseen tarvittaessa apua yhteistyötahoilta. Menestyvä yritys suuntaa aikaansa ja osaamistaan tärkeimmiksi kokemuinsa asioihin. On sekä yritykselle että työntekijöiden hyvinvoinnille tärkeää, että työaikaa käytetään mielekkäästi. (Kaskinen ym. 2010, 23.)

Oleellisin työhyvinvointia alentava tekijä on organisaatioiden muutoksista johtuva työn jatkuvuuden synnyttämä epävarmuus. Yksilöt väsyvät helposti tilanteisiin, joissa he eivät voi ennakoida tulevia tilanteita. Ihmiset joutuvat tutustumaan uusiin työtovereihin sekä perehtymään uusiin projekteihin ja uusiin organisaatioihin yhä uudelleen ja uudelleen. Tilanteisiin väsymistä lisää myös se, että työn tavoitteita voidaan määritellä uudestaan ennen kuin nykyisiä tavoitteita on edes saavutettu. (Aro 2006, 64.)

3.1 Lait työhyvinvoinnin taustalla

Työsopimuslaki (2001/55) velvoittaa työnantajan edistämään suhteitaan työntekijöihin ja työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Lisäksi työnantajan on pidettävä huolta työntekijän kyvystä suoriutua työstään myös silloin, kun yrityksen toiminnassa, työtehtävissä ja työmenetelmissä tapahtuu muutoksia. (Työsopimuslaki 2001/55.)

Työturvallisuuslain (2002/738) tavoitteena on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen. Lain tarkoituksena on myös turvata työntekijöiden työkykyä sekä ennaltaehkäistä työtapaturmia ja muita työstä johtuvia haittoja. Työnantajan on huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. (Työturvallisuuslaki 2002/738)

Työsuojelun valvontalain (2006/44) tarkoituksena on varmistaa, että työpaikoilla noudatetaan työsuojeluun liittyviä säännöksiä. Lisäksi sen tarkoituksena on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen työnantajan ja työntekijöiden yhteistyöllä. Yhteistyön tavoitteena on edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta sekä mahdollistaa työntekijöiden osallistumista ja vaikuttamista työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä käsitteleviin asioihin. (Työsuojelun valvontalaki 2006/44.)

Muita lakeja työhyvinvoinnin taustalla ovat yhteistoimintalaki (2007/334), työterveyslaki (2001/1388), työeläkelaki (2002/242) ja tasa-arvolaki (2004).

3.2 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmisen yksilöllistä tunnetta ja vireystilaa. Samalla sillä tarkoitetaan yhteisön yhteistä vireystilaa. Lähinnä sillä tarkoitetaan ihmisten ja työyhteisön kehittämistä siten, että kaikilla työyhteisön jäsenillä olisi mahdollisuus kokea onnistumisia ja työn iloa. Onnistumisten kokemisesta ja työn ilosta syntyvät innostus, sitoutuminen ja positiivisuus tarttuvat työyhteisöön ja näin syntyy lisää energiaa. Uuden energian avulla taas syntyy parempaa tulosta yksilölle sekä organisaatiolle. (Otala & Ahonen 2005, 28.)

Työhyvinvointia on vaikea määritellä, koska se ei ole konkreettinen näkyvä asia. Lisäksi kokemus työhyvinvoinnista on aina yksilöllinen. Yksilöt arvostavat eri asioita ja näkevät työhyvinvoinnin eri näkökulmista. Toinen saattaa kokea turvallisuuden tärkeämmäksi kuin toinen enemmän vapautta arvostava yksilö. Samoin työyhteisöjen näkökulmissa on eroavaisuuksia: joissain yhteisöissä koetaan tärkeäksi yksilöiden terveys kun taas joissain yhteisöissä painotetaan enemmän työyhteisön ilmapiiriä. (Ojala & Ahonen 2005, 28; Valtiokonttori 2009, 18.)

Henkilöstön työhyvinvointi perustuu oleellisesti terveyteen sekä fyysiseen ja psyykkiseen työympäristöön. Ihmisen terveydentilalla on merkittävä rooli hänen kyvyssään hyödyntää osaamistaan. Työhyvinvointi kytkeytyy myös ei-konkreettisiin asioihin; osaamiseen, motivaatioon ja työilmapiiriin. Mielenkiintoinen työ, arvostava ja tukeva työympäristö sekä mahdollisuudet kehittymiseen luovat voimavaroja ja elämän mielekkyyttä yksilölle. Edellä mainittujen asioiden tasapaino hyödyttää sekä yksilöä että organisaatiota. (Ojala & Ahonen 2005, 31; Viitala 2007, 212.)

Organisaation luodaan työhyvinvointia yksilön ja yhteisön yhteistyöllä. Yhteisössä, jossa henkilöstö voi hyvin, pystyy työskentelemään tehokkaasti, kehittyvästi ja innovatiivisesti. Jos levon ja työn tasapaino on ihmisellä väärä, niin hän työskentelee tehottomasti ja oppii huonosti. Myös yksilö, jolla on huonoa osaamista, työskentelee tehottomasti ja väsy helposti. (Valtiokonttori 2009, 18.)

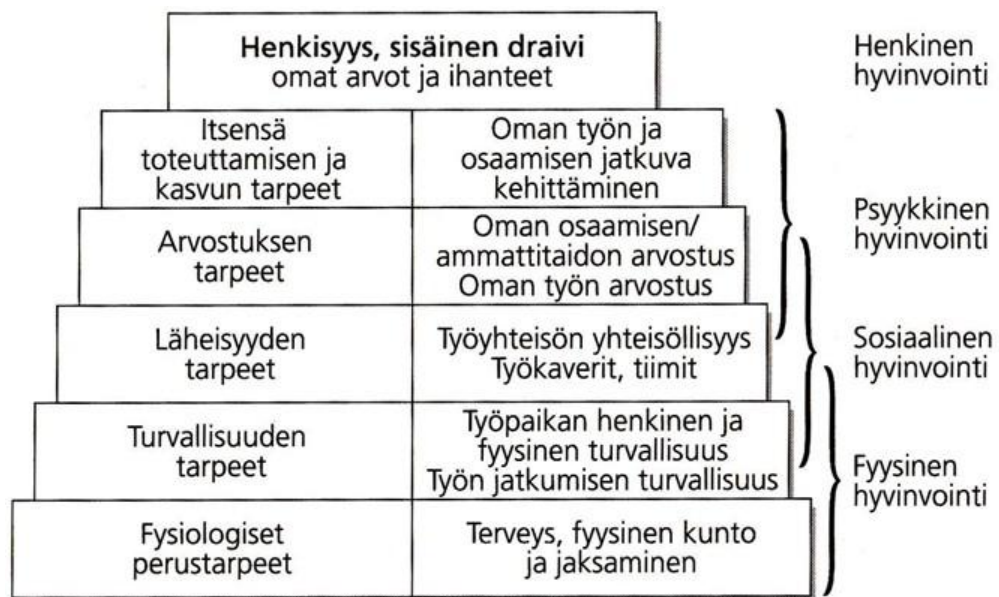
Organisaatiot, joilla on yhteisiä tavoitteita, toimivat ympäri maailmaa ja työntekijät tekevät töitä aiempaa enemmän eri aikoihin ja eri paikoissa. Työntekijöiden työsuhteet ovat lyhentyneet ja yleinen epävarmuus on lisääntynyt. Ihmisen valmius jatkuvaan oppimiseen ja elämänhallintataidot ovat korostuneet entisestään muuttuvassa ympäristössä. Työntekijöiltä vaaditaan uusia työelämätaitoja kuten aktiivisuutta, itseohjautuvuutta ja kriittisyyttä. Jokainen on vastuussa itse hyvinvoinnistaan. (Manka 2011, 10.)

Oleellista on työntekijöiden motivaatio ja panostus työnantajaa kohtaan jatkuvan irtisanomisuhan alla. Työntekijöiden käsityksiä muokkaa lisäksi epätasa-arvon

tunne johtuen töiden jatkumisen epävarmuudesta. Oman organisaation tehdessä hyvää tulosta, työt voivat silti loppua, koska asioita tarkastellaan globaalisti. Organisaation tuloksellisuutta heikentää esimerkiksi YT- neuvottelut, koska epävarmuus niiden aikana rasittaa työntekijöitä. (Manka 2011, 14.)

3.3 Työhyvinvoinnin portaat

Yksittäisen ihmisen työhyvinvointia on mahdollista verrata Maslow'n tarvehierarkiaan(KUVIO 4).



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin kuvaaminen Maslowin tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2005, 29).

Tarvehierarkiassa alimman tason muodostavat ihmisen fysiologiset perustarpeet. Ne ovat esimerkiksi riittävä nesteen ja ravinnon saaminen ja riittävä unen määrä. Perustarpeet ovat lähtökohta ihmisen terveydelle ja fyysiselle kunnolle. Työhyvinvoinnin lähtökohta on taas ihmisen fyysinen kunto.(Ojala & Ahonen 2005, 28–29.)

Turvallisuus on toisen tason tarve. Työympäristössä kaivataan fyysistä ja henkistä turvallisuutta. Fyysisellä turvallisuudella tarkoitetaan esimerkiksi työympäristön ja työvälineiden turvallisuutta. Henkinen turvallisuus on tietoisuus siitä, miten onnistuneita työsuorituksia tehdään. Henkinen turvallisuus on myös turvallinen työympäristö, jossa ei kiusata eikä tarvitse pelätä. Turvallisuutta on lisäksi työntekijöiden luottamus siihen, että työt jatkuvat.(Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Kolmas taso muodostuu läheisyyden tarpeesta ja ihmisen haluun kuulua johonkin yhteisöön. Sosiaalisella hyvinvoinnilla käsitetään ihmissuhteet niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Sosiaalinen hyvinvointi vahvistaa ihmisen sitoutumista työhönsä ja auttaa jaksamaan työssään. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Neljännän tason tarpeet liittyvät arvostuksen tarpeeseen. Arvostus työelämässä perustuu osaamiseen ja ammattitaitoon. Ihminen valitaan erilaisiin ryhmiin ja työhön osaamisen perusteella. Osaaminen on myös mukana muiden alempien tasojen tarpeissa. Arvostus luo turvallisuutta työelämässä ja vahvistaa sosiaalista hyvinvointia.(Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Hierarkian korkein aste on ihmisen itsensä toteuttamisen ja kasvun tarve. Näitä kasvun tarpeita ovat muun muassa halu kehittää omaa osaamistaan, luovuus ja halu tavoitella päämääriä. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Maslow'n tarvehierarkian päällä on vielä yksi taso. Se on henkisyyden ja sisäisen draivin porras. Siihen sisältyy omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Edellä mainitut asiat luovat ihmisen innostuksen ja sitoutumisen eri asioihin. Tässä portaassa on kysymys henkisestä työhyvinvoinnista.(Ojala & Ahonen 2005, 30.)

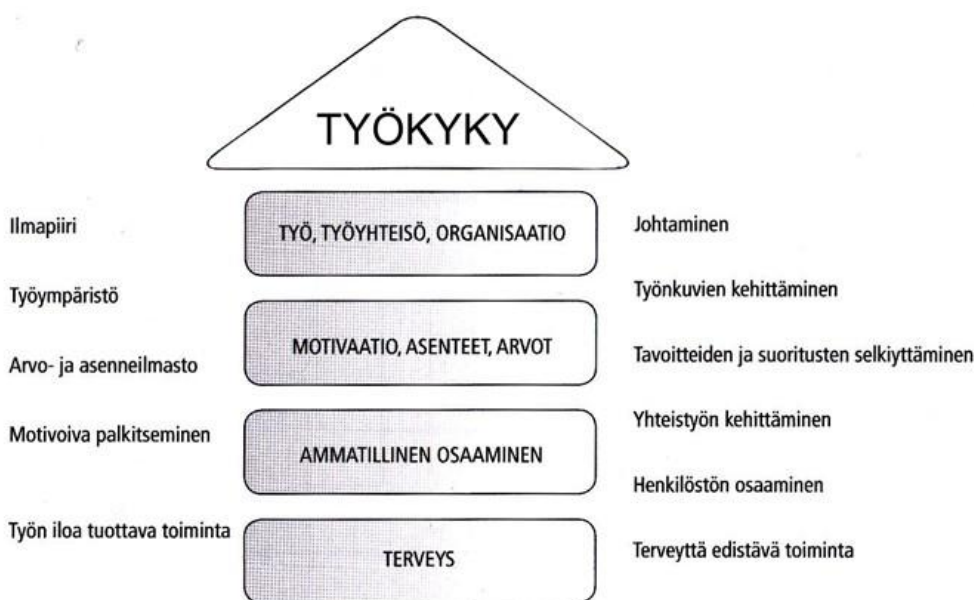
Henkisen hyvinvoinnin pettäessä pahoinvointia syntyy helposti muillakin osa-alueilla. Ihmisen terveys voi pettää ja osaaminen voi heikentyä. Silloin henkinen hyvinvointi huononee entisestään. Oma hyvinvointi syntyy omasta loppu pelissä omasta itsestään. Työnantaja ei voi hyvinvointiin vaikuttaa, jos ihminen itse ei tee hyvinvointinsa eteen mitään. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

3.4 Työkyky

Työkyky on yksilöllinen kokemus hyvinvoinnista, joka on yksilön, työn ja työyhteisön vuorovaikutuksen tulos. Ihmisen omaan arvioon perustuva tulkinta voimavarojensa ja työn asettamien vaatimusten välisestä suhteesta muodostaa työkyvyn. Kokemus työkyvystä on siis aina henkilökohtainen. (Nummelin 2008, 29.)

Hyvinvointi- ja työkykykokemukset rakentavat hallinnan tunnetta työssä Työntekijän voidessa vaikuttaa työhönsä syntyy hallinnan kokemus. Hallinnan kokemusta kasvattavat myös työmotivaatio, osaaminen, voimavarat sekä sopeutumiskyky, joustavuus ja vuorovaikutustaidot. Ihminen kokee työnsä mielekkääksi, kun työtehtävät ovat haasteellisia ja organisaation tavoitteet ovat selkeät. Hallinnan tunteen puuttuessa työt kuormittuvat ja stressioireet lisääntyvät. (Nummelin 2008, 28–29.)

Työkyky ja työhyvinvointi muodostuvat monista erilaisista yksilön ja hänen työnsä sekä koko työyhteisöön liittyvistä asioista. Näiden muodostumisessa on mukana sekä fyysisistä että henkisistä asioista. Työkykytalo- malli (KUVIO 5) havainnollistaa työkykyyn liittyviä asioita. (Viitala 2007, 227.)



KUVIO 5. Työkykytalo(Viitala 2007, 227).

Työkykytalon perustekijöitä ovat terveys, osaaminen, motivaatio, asenteet ja arvot sekä työ, työyhteisö ja organisaatio. Työkykytalo havainnollistaa niitä työkyvyn osa-alueita, joita organisaatio tarvitsee edistääkseen henkilöstön työkykyä. (Viitala 2007, 227.)

Työkykytalon kolme alinta kerrosta muodostuvat henkilön voimavaroista. Neljäs kerros muodostuu työstä ja työoloista. Pohjakerros muodostuu henkilön terveydestä, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Työkykytalon toinen kerros muodostuu henkilön koulutuksesta ja ammatillisesta osaamisesta. Kolmanteen kerrokseen liittyy ihmisen työtänsä kohtaavat arvot, asenteet ja motivaatio. Neljäs kerros muodostuu itse työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta. Kokonaiskuva työkyvystä on edellä mainittujen kerrosten tulos. (Viitala 2007, 227–228.)

Työkykytalon jokaista kerrosta pitää kehittää jatkuvasti yksilön työelämän ajan. Tavoitteena on, että kerrokset sopivat yhteen myös yksilön tai työn muuttuessa. Yksilö on itse vastuussa omista voimavaroista kolmeen alimpaan tasoon liittyen. Organisaatio on taas vastuussa neljännessä kerroksesta eli työstä ja työoloista. (Työterveyslaitos 2010.)

Työkykytalon ympärillä on sukulaisista ja ystävistä muodostuvat verkostot. Yksilön työkykyyn on osallisena lisäksi yhteiskunnan rakenteet ja säännöt. Vastuu työkyvystä jakautuu yksilön, organisaation ja yhteiskunnan välillä. (Työterveyslaitos 2011.)

3.5 Työhyvinvoinnin tekijät

Organisaation työhyvinvointiin vaikuttaa monet eri tekijät. Organisaation rakenteiden tulisi olla tavoitteellisia ja joustavia. Organisaatiossa tulisi olla myös jatkuvaa kehittymistä sekä toimiva työympäristö. Esimiehellä tulisi olla osallistuvaa ja kannustavaa johtamistaitoa ja työntekijällä tulisi olla vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhönsä. Myös ryhmähenki on yksi tärkeä tekijä työhyvinvoinnin muodostumisessa. Työryhmässä tulisi olla avointa vuorovaikutusta, jotta ryhmä toimii ja kaikki sen jäsenet voivat kokea hyvinvointia. Viime kädessä työntekijän oma

näkemyks näihin hyvinvoinnin osa-alueisiin on ratkaiseva tekijä työhyvinvoinnin muodostumisessa. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7.)

IHMINEN ITSE

Jokainen ihminen näkee työpaikkansa eri tavoin. Pääasiassa tähän vaikuttaa ihmisten erilaiset asenteet. Asenteiden perusteella ihminen havaitsee ympäristöään ja tulkitsee sen tapahtumia. Ihminen muodostaa omien tulkintojensa avulla kuvaa työhyvinvoinnista. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.)

Elämänhallinnan tunne on ihmisen sisäinen voimavara, jonka avulla hän voi kohdata vaikeita tilanteita sekä ehkäistä niihin liittyviä ahdistuksen ja turvattomuuden tunteita. Hyvän elämänhallinnan tunteen omaava ihminen uskoo voivansa vaikuttaa elämäänsä eivätkä asiat tapahdu vain itsestään. Hallinnan tunnetta voidaan lisätä keskittymällä työyhteisön toimivuuteen ja avoimuuteen sekä työn epävarmuuden vähentämiseen. Myös onnistumisen kokemukset kasvattavat elämän hallinnan tunnetta. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.)

Kasvumotivaatiolla tarkoitetaan ihmisen halua jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Kehittymishaluinen ihminen näkee ympäristönsä paljon positiivisempaan kuin ihminen, jota ei kiinnosta itsensä kehittäminen. Kehittymisen halua voidaan tukea organisaatiossa tarjoamalla haasteita, vapautta sekä työryhmän ja esimiehen tukea. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.)

Ihminen kokee oman työkykynsä työn henkisen ja fyysisen rasittavuuden kautta. Koettuun työkykyyn vaikuttaa myös työstä palautumisen mahdollisuus ja terveydentila. Ihminen pystyy vaikuttamaan omaan työkykyynsä esimerkiksi huolehtimalla fyysisestä kunnostaan. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.)

Näiden lisäksi ihmisen persoonallisuus, osaaminen, terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen joko sitä vähentävästi tai edistävästi. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.)

ORGANISAATIO JA ESIMIESTOIMINTA

Tavoitteeseen tähtäävä organisaatio hallitsee visionsa ja strategiansa. Organisaatio suuntaa toimintansa vision mukaan strategian avulla. Kaikkien työyhteisön jäsenten täytyy tietää työtä koskevat tavoitteet, jotta yksilöt tietävät oman osuutensa organisaatiossa ja tavoitteiden toteuttamisessa. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.)

Organisaation toimintakulttuurin täytyy perustua luottamukseen, joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen, koska työn luonne on muuttunut itsenäisempään suuntaan. Organisaatio voi kehittää osaamistaan, kun se tuntee tämän hetkisen osaamisensa ja tulevaisuuden tarpeet. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa työympäristö. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.)

Esimiehen tehtävänä on motivoida henkilöstö organisaation tavoitteisiin. Vuorovaikutteisuus on avaintekijä motivointiin. Kuuntelemisella, kannustamisella ja luottamuksen rakentamisella motivoidaan henkilöstöä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.)

TYÖ

Työhyvinvointia lisää, kun yksilö saa vaikuttaa oman työnsä tavoitteisiin ja sääntöihin. Kannustearvolla tarkoitetaan työtehtävien sisällön monipuolisuutta ja oppimismahdollisuuksia. Tämä lisää työn mielekkyyttä. Myös työstä saatu korvaus lisää mielekkyyttä. Hyvin tehdystä työstä yksilölle tulee hallinnan tunne. Työnhallinnan tunne vähentää muun muassa stressiä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.)

RYHMÄHENKI

Ryhmähenkeä luovat työtovereiden työpanoksen arvostaminen, avoimuus ja auttamishaluisuus. Myös onnistumiset työtehtävissä ja yleinen luottamus synnyttää hyvää ryhmähenkeä. Hyvään henkeen vaikuttaa myös se, kun työntekijät saavat tehdä järkevää ja merkityksellistä työtä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.)

Edellä mainittuihin asioihin vaikuttamalla, voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Hyvinvointia estää organisaatiosta riippumatta samanlaiset ongelmat. Ongelmat esiintyvät yleensä päätöksenteossa, johtamisessa, vaikuttamisen mahdollisuuksissa, resurssipulassa ja ryhmähengessä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.)

3.6 Työhyvinvointi ja kilpailukyky

Taloudellinen panostus työhyvinvointiin ei ole vain kustannuserä. Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet, jotka on tehty alusta loppuun hyvin, ovat taloudellisesti kannattavia. Tutkimusten mukaan saavutettu hyöty työhyvinvointia lisäävistä toimenpiteistä on keskimääräisesti kuusinkertainen panostuksiin verrattuna. Panostukset työhyvinvointiin lisäävät toiminnan kannattavuutta, koska tuottojen ja kustannusten välinen suhde parantuu. Työhyvinvoinnin parantuminen näkyy yrityksissä välittöminä sekä välillisinä vaikutuksina (KUVIO 6). (Työterveyslaitos 2011b.)

Toimenpide	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet	Henkilöstö, voimavarainen motivoitunut situtunut innovatiivinen haluaa olla töissä	sairaus- ja tapaturmakulut vähenevät tehokas työaika lisääntyy yksilön tuottavuus kasvaa	työn luottavuus paranee työn laatu paranee palvelu- ja prosessi-innovaatiot lisääntyvät	Kannattavuus lisääntyy

KUVIO 6. Työhyvinvoinnin lisäämisen vaikutus (Työterveyslaitos 2011b).

Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa jokaiseen yrityksen kilpailukykytekijään, jotka ovat mm. kustannustehokkuus ja tuottavuus, laatu ja asiakastyytyväisyys, innovaatiokyky sekä kyky hankkia kumppanuuksia ja rakentaa verkostoja. Yksi tärkeimpiä kilpailukykytekijöitä on kyky, jolla yritys houkuttelee ja rekrytoi osavia työntekijöitä. Lisäksi tärkeää on myös kyky, jolla osaava henkilöstö pidetään yrityksessä. Ennen kaikkea yrityksen täytyy olla houkutteleva vaihtoehto työmarkkinoilla, jotta se saavuttaa kilpailukyvyn markkinoilla. Henkilöstö, joka on

tyytyväinen ja työstään innostunut, kykenee tuottamaan yrityksen asiakkaita tyydyttäviä palveluja. (Ojala & Ahonen 2005, 69.)

Työhyvinvoinnin vaikutuksen laskeminen yrityksen tulokseen on vaikeaa, mutta alhainen työhyvinvointi on yritykselle merkittävä menoerä ja toimintariski. Huonosta työhyvinvoinnista voi seurata tuottavuuden ja oppimisen laskemista, tapaturmariskin suurenemista sekä työuupumisen kasvamista. Työhyvinvoinnin ongelmat voivat aiheuttaa myös ammattitaidon, motivaation, sitoutumisen ja työilmapiirin heikkenemistä. Nämä taas heikentävät kustannustehokkuutta ja laatua sekä johtavat osaamisen vajaakäyttöön ja henkilöstövaihtuvuuden kasvuun. (Valtiokonttori 2011.)

Inhimillistä tuottavuutta voidaan nostaa parantamalla työhyvinvointia. Työhyvinvointi on yhdistelmä oikeudenmukaisesta johtamisesta, osaamisen parantamisesta, työssä onnistumista edistävästä työympäristöstä, vuorovaikutukseen perustuvista toimintatavoista sekä yksilön psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Tuottavuutta ei voi nostaa vain edistämällä yksittäisen yksilön hyvinvointia, vaan on kehitettävä koko työyhteisöä. (Manka 2011, 35.)

4 TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Työhyvinvoinnin puutteet tulevat esiin sekä yksilö- että ryhmätasolla. Ryhmätasolla huono työhyvinvointi voi ilmetä esimerkiksi konflikteina ja epäasiallisena käytöksenä. Yksilöillä huono työhyvinvointi ilmenee työssä jaksamisen ongelmina. (Työterveyslaitos 2011b.)

Kokemus siitä, että ihminen hallitsee omaa elämäänsä lisää jaksamista ja hyvinvointia. Hyvinvoiva ihminen osaa itse ohjata elämäänsä eikä anna ulkopuolisten vaikuttaa toimintaansa. Jaksamista ja hyvinvointia edistää se, että ihminen tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Hyvinvointiin, jaksamiseen ja stressinsietokykyyn vaikuttaa myös myönteinen ajattelutapa ja kehittymisen halu. (Manka 2006, 284- 285.)

Työssä jaksamista ja sitä kautta työhyvinvointia edesauttaa hyvä työ ja työympäristö. Kaikista suurin tekijä työssä jaksamisessa on työvoiman oikea mitoitus ja kohtuullinen työkuormitus. Pitkittynyt ja kohtuuton työkuormitus on riski yksilöiden terveydelle ja työkyvylle. Lisäksi jaksamiseen tarvitaan osaamisen ja ammatitaidon kehittämistä, työn uudelleenjärjestämistä sekä työympäristön ja työolosuhteiden parantamista. (Toimihenkilökeskusjärjestö 2011; Työterveyslaitos 2011.)

Työturvallisuuslaki (2002/738) velvoittaa työantajan ryhtymään toimiin, jos työntekijä kuormittuu psyykkisesti tai fyysisesti. Kuormitustekijät on selvitettävä työnantajan toimesta. (Työturvallisuus laki 2002/738.)

4.1 Työssä jaksamisen liittyviä tekijöitä

Ilmapiiri

Työpaikan hyvä ilmapiiri on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työssä jaksamiseen. Hyvä työilmapiiri koostuu perusasioista: ystävällisistä käytöstavoista, rehellisyydestä sekä kanssaihminen kunnioittamisesta ja arvostamisesta. Edellä mainitut asiat ovat hyvän työilmapiirin perusta, jonka pitää olla kunnossa. Ilman perustaa ei ole järkevää suunnitella esimerkiksi kehityshankkeita. Hyvästä työilmapiiristä kertovat myös oikea-aikainen ja avoin tiedonkulku, erilaisista näkökulmista keskusteleminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. (Kokko 2009.)

Huono työilmapiiri tekee yksilöiden osaamisen jakamisen ja uuden kehittämisen vaikeaksi. Otalan ja Ahosen (2005, 94) mukaan osaavat yksilöt, varsinkin nuoret, pitävät hyvää työilmapiiriä suuressa arvossa. Huono työilmapiiri ajaa osaavimmat yksilöt hakemaan muita työpaikkoja. Täten organisaation maine laskee ja sen vetovoima vähenee uusia osaajia ja yhteistyökumppaneita hankittaessa. Luonnollisesti tämä taas vaikuttaa heikentävästi organisaation menestykseen ja tuloksellisuuteen tulevaisuudessa. (Ojala & Ahonen 2005, 94.)

Esimiestoiminta

Kansainväliset ja kotimaiset tutkimukset osoittavat, että yksilöt kokevat tarpeelliseksi saada oikeudenmukaista kohtelua. On tutkittu, että henkilöstön loppuun palamiseen vaikuttaa oleellisesti reilun puute eli epäoikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaiseen johtamiseen sisältyy suunnitelmallisuus, tukeminen, kannustaminen ja läsnäolo. Reilu esimies ottaa työntekijät huomioon päätöksen teossa ja osaa myöntää omia virheitään. (Valtiokonttori 2007, 46.)

Motivaatio

Yksilöt rakentavat työmotivaationsa eri asioista. Siitä syystä yksilöillä on erilaisia tarpeita. Joku tarvitsee lisää osaamista motivoituaan ja toinen motivoituu tur-

vallisuudesta. Jokaisen yksilön motivaatiotekijöitä tulee arvostaa. Toinen tarvitsee haasteita, kun taas toinen kokee työtoverit tärkeäksi omaan motivaatioonsa nähden. (Valtiokonttori 2007.)

Oleellista on työntekijöiden motivaatio ja panostus työnantajaa kohtaan jatkuvan irtisanomisuhan alla. Työntekijöiden käsityksiä muokkaa lisäksi epätasa-arvon tunne johtuen töiden jatkumisen epävarmuudesta. Oman organisaation tehdessä hyvää tulosta, työt voivat silti loppua, koska asioita tarkastellaan globaalisti. Organisaation tuloksellisuutta heikentää esimerkiksi YT- neuvottelut, koska epävarmuus niiden aikana rasittaa työntekijöitä. (Manka 2011, 14.)

4.2 Fyysinen kuormitus

Fyysisellä kuormituksella tarkoitetaan esimerkiksi työasentoja ja työtapoja, jotka rasittavat liikuntaelimiä. Liiallinen fyysinen kuormitus voi haitata yksilön terveyttä. Yleisempiin fyysisiin kuormitustekijöihin kuuluu esimerkiksi huonot työasennot, jatkuva paikallaan istuminen, ruumiillisesti raskas työ ja toistotyö. (Työterveyslaitos 2011a.)

Ylöstalo ja Jukka (2011, 171) toteavat tutkimuksessaan, että vuonna 2010 kaikista työntekijöistä 34 prosenttia koki työnsä jokseenkin tai täysin fyysisesti kuormittavaksi. Naiset kuormittuivat fyysisesti enemmän kuin miehet. Viimeisen noin kymmenen vuoden aikana työn fyysinen rasittavuus on ollut laskussa, sen ollessa suurimmillaan viime vuosikymmenellä. (Ylöstalo & Jukka 2011, 171.)

Liikunnan harrastaminen auttaa ylläpitämään fyysistä suorituskkyä ja ehkäisee erilaisia sairauksia ja tuki- ja liikuntaelimistön vaivoja. Lisäksi liikunnan harrastamisella on positiivinen vaikutus psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Liikunta auttaa säilyttämään suoritusnopeutta ja vähentää ikääntymisen tuomaa hidastumista. Tutkimustietojen perusteella liikunta ehkäisee muistin heikkenemistä ja auttaa älyllisiä toimintoja kuten oppimista ja ongelmanratkaisutaitoja. Säännöllisesti tapahtuva liikunta parantaa aivojen hapensaantia ja edesauttaa aivojen välittäjäaineiden aineenvaihduntaa. Liikunta myös vähentää sellaisia sairauksia,

jotka häiritsevät älyllistä toimintaa. Ihmisen ikääntyessä liikunnan merkitys kasvaa työkyvyn ylläpitämisessä. (Manka 2006, 214- 215.)

4.3 Henkinen kuormitus

Henkisellä kuormituksella tarkoitetaan työn yksilölle asettamia vaatimuksia. Se voi olla joko ali- tai ylikuormitusta. Se voi olla myös määrällistä tai laadullista. Henkinen kuormittuminen on kokonaisuus sen hetkisestä työtilanteesta. Siihen sisältyy kaikki työn vaatimukset ja kuormitustekijät. Lisäksi yksilö vaikuttaa kuormittumiseensa omilla valinnoillaan kuten työkäytäntöjen valinnalla. (Työsuojeluhallinto 2011.)

Ylöstalon ja Jukan (2011, 173) tekemässä tutkimuksesta käy ilmi, että työn henkistä kuormittavuutta koetaan tuntuvasti enemmän kuin fyysistä kuormittavuutta. Vuonna 2010 kaikista työntekijöistä 55 prosenttia koki työn henkisesti kuormittavaksi. Naiset kuormittuivat henkisesti hieman enemmän kuin miehet. Kuormittavuuden taso on laskenut pari prosenttiyksikköä vuonna 2010 verrattuna edelliseen vuoteen. (Ylöstalo & Jukka 2011, 173.)

Yksilö ylikuormittuu psyykkisesti vaativissa töissä, jos yksilö ei voi itse vaikuttaa työhönsä. Kuormittumisen riskiä lisäävät esimerkiksi kiire ja työmäärän alituinen lisääntyminen. Henkilökohtaiset ominaisuudet ja työtilanne vaikuttavat stressin ilmenemiseen. Stressistä voi seurata yksilön elämään vakavampia ongelmia, joista kerrotaan tarkemmin myöhemmin. Henkiseen kuormittumiseen vaikuttaa suuresti myös työympäristö ja esimiehen tarjoama tuki. Jos näissä on puutteita, yksilö voi kuormittua henkisesti entistä enemmän. Henkisen kuormittumisen jatkuessa pitkään se voi aiheuttaa yksilölle ahdistusta, joka heikentää yksilön haasteiden vastaanottokykyä. Tilanne voi vaikeutua niin paljon, että se estää yksilön oppimisen ja kehittymisen. (Nummelin 2008, 70- 71.)

Alikuormittavassa työssä yksilöllä on mahdollisuus tehdä työnsä melko helposti ja psyykkisiä vaatimuksia on vähän. Näin yksilöstä tulee helposti aloitekyvytön ja turhautunut. Yksilö kokee, ettei hän pääse käyttämään kykyjään ja taitojaan. Työn

ollessa haasteeton, ei tapahdu oppimista ja työstä tulee henkisesti kuormittavaa. Tämä kuluttaa voimavaroja yhtä lailla kuin ylikuormittava työ ja voi johtaa kyllästyminen tai stressireaktioon. (Nummelin 2008, 73–74.)

Stressi

Työstressiä eli työssä kuormittumista esiintyy aina työelämässä jonkin verran. Stressi on ihmisen reaktio johonkin tilanteeseen, joka järkyttää normaalia tasapainoa elämässä. Tämä reaktio tapahtuu ihmisen mielessä, elimistössä ja tunne-elämässä. Stressi saa alkunsa monesti psyykkisenä reaktiona, joka johtaa myös elimistön reagoimiseen. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

Psyykkiset rasitusoireet, kuten liiallinen stressi, vaikeuttavat töitä, joissa tarvitsee olla luova, keskittymiskykyinen, hyvämuistinen, oppimiskykyinen, päätöksentekotaitoinen ja sosiaalinen. Stressioireiden jatkuessa pitkään ne voivat aiheuttaa masennuksen ja työuupumuksen oireita. Haitallinen stressi vähentää energiaa ja aiheuttaa lamaannusta. Stressi ei ole kuitenkaan vain huono asia. Energisoiva stressi lisää energiaa ja innostaa virittämällä luovuuden. (Nummelin 2008, 75.)

Stressistä kärsivä ihminen ei kykene olemaan työroolissaan eikä näe työnsä tavoitteita ja täten työpanos heikkenee oleellisesti. Stressin ja työkyvyn välille saattaa kehittyä noidankehä. Stressaantunut henkilö huolestuu tilanteesta, kokee syyllisyydentunteita, menettää itseluottamuksensa ja näin henkilö stressaantuu entistä enemmän. (Nummelin 2008, 79.)

Stressi on yksilöiden ja työnantajien yhteinen ongelma. Stressi voidaan käsittää ristiriitana yksilön omien voimavarojen ja edellytysten sekä työpaikan tarpeiden välillä. Haitallisen stressin oireet olisi tärkeää tunnistaa työpaikalla. Pitkään jatkunut haitallinen stressi aiheuttaa yksilöille terveysongelmia ja lisää työnantajien kustannuksia. Stressin ennaltaehkäisy edistää työhyvienvointia ja yrityksen tuottavuus kasvaa. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

Työperäisen stressin tunnistaminen on usein vaikeaa. Viitteitä siitä antavat muun muassa korkeat sairauspoissaolot, henkilöstön suuri vaihtuvuus tai henkilöstön

erimielisyydet. On myös muistettava, että työntekijän kokema stressi ei aina ole työperäistä. Myös työpaikan ulkopuolinen stressi voi ilmetä oireiluna työpaikalla. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

Työuupumus

Työuupumus on kauan jatkunut stressitila, joka johtuu yleensä työn ja sen tekijän välisestä ristiriidasta. Tämä ristiriita tarkoittaa työntekijän rehkimistä työssä, jolla hän ei koe olevan tarkoitusta. Hän ei pysty vaikuttamaan omaan työhönsä ja rehkimisen jälkeen lopulta uupuu työhönsä. Tärkeää on siis ihmisen oma kokemus työstään ja omasta asemastaan työyhteisössä. Ihminen uupuu työhönsä, jos hän kokee nämä turhauttaviksi. (SAK 2010.)

Työuupumus on stressitila, johon liittyy normaalien stressioireiden lisäksi voimakasta väsymystä, välinpitämättömyyttä töitään kohtaan, työn ilon vähentymistä ja epäonnistumisen pelkoa. Edellä mainittujen oireiden esiintyessä samanaikaisesti on kyseessä työuupumus. Hoitamatta jäänyt uupumus voi johtaa syvään masennukseen ja voi olla syy muille sairauksille. (SAK 2010.)

Pitkittynyt työstressi aiheuttaa yksilöille työuupumusta. Työuupumus syntyy vähitellen ja siihen vaikuttavat työolosuhteet ja yksilölliset tekijät. Työuupumisen vaaraa kasvattavat yksilön korkeat henkilökohtaiset tavoitteet, sitoutuminen ja liiallinen velvollisuudentunne. Riskiä lisää myös työolosuhteet, joissa työn tavoitteet ovat saavuttamattomissa ja ongelmaratkaisun keinot ovat puutteelliset. Työn ulkopuoliset tekijät eivät lisää uupumuksen riskiä silloin, kun työkuormitus on kohtuullinen. Ulkopuoliset tekijät voivat kuitenkin lisätä uupumuksen kehittymistä, jos työolosuhteet ovat huonot. (Työterveyslaitos 2011a.)

Masennus

Masennus ja työuupumus liittyvät toisiinsa, mutta ovat erilaisia ilmiöitä. Niissä on samoja oireita kuten esimerkiksi väsymys, voimavarojen vähäisyys ja keskittymisvaikeudet. Masennus liittyy kaikkiin elämän osa-alueisiin eikä johdu vain

työstä kun taas työuupumus on työperäinen oireyhtymä. Pitkittyneestä haitallisesta stressistä voi kehittyä työuupumus ja siitä voi edelleen kehittyä masennus, jos ongelmien syvenemistä ei katkaista tarpeeksi ajoissa. Masentuneella yksilöllä on vaikeuksia selviytyä työtehtävistä kuten ylikuormittuneilla ja uupuneilla yksilöillä. Masentuneilla yksilöillä tavallisesti esiintyvät unihäiriöt vähentävät jaksamista nopeasti. Masentuneelle ihmiselle on myös tyyppillistä keskittymiskyvyn heikkeneminen sekä oppimisen ja päätöksenteon vaikeutuminen. (Nummelin 2008, 83–85.)

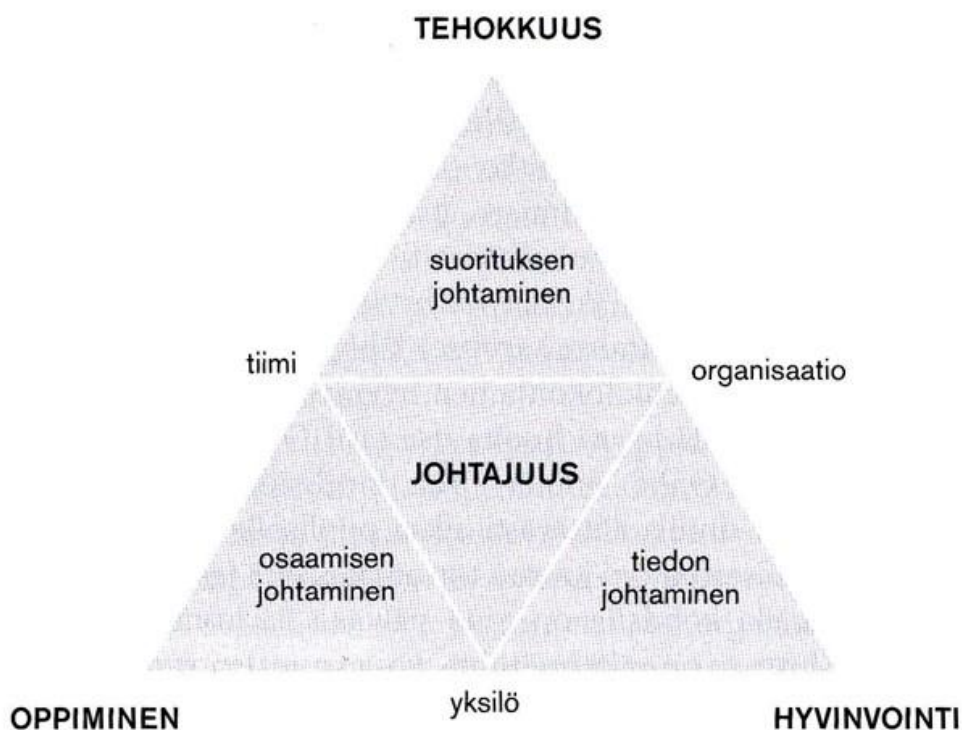
Kyllästyminen

Psyykkinen kyllästyminen työhön eroaa uupumuksesta ja masennuksesta siten, että kyllästyneellä ihmisellä on kyllä voimavaroja, mutta hän ei osaa käyttää niitä hyödyksi työssään. On luonnollista, että kaikki tuntevat välillä kyllästyvänsä työhönsä hetkellisesti. Pitkittynyt kyllästyminen kertoo siitä, että työ ei tarjoa riittävästi vaihtelua ja on rutiininomaista. Kyllästynyt yksilö ei mielellään tee kaikkia työtehtäviä ja hän on kyyninen työtään kohtaan eikä ymmärrä sitä, että työssä voisi kokea iloa. Lisäksi kyllästynyt yksilö ei ole tehokas työntekijä ja hän on usein yhteistyökyvytön. (Nummelin 2008, 86–87.)

5 OSA-ALUEIDEN YHTEENKUULUVUUS

5.1 Älykäs organisaatio

Pentti Sydänmaanlakka (2004, 100) on luonut älykkään organisaation ihannemallin (KUVIO 7). Hänen mallinsa mukaan älykäs organisaatio on yhtä aikaa tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Mallissa oleellista on pitää tehokkuus, oppiminen ja hyvinvointi tasapainossa. Vaikka ne ovat tavallaan ristiriidassa toisiinsa nähden, ovat ne myös samalla riippuvaisia toisistaan. Jos esimerkiksi henkilöstön hyvinvointi on huonoa, organisaation tehokkuus kärsii pitkällä aikavälillä. Tehokkuutta taas tarvitaan, jotta henkilöstön hyvinvoinnista ja oppimisesta voidaan pitää huolta. Älykkään organisaation tehtävänä on löytää kultainen keskitie tehokkuuden, oppimisen ja hyvinvoinnin välillä. (Sydänmaanlakka 2004, 100.)



KUVIO 7. Älykäs organisaatio (Sydänmaalakka 2004, 101).

Organisaation on oltava sen verran tehokas, että se saavuttaa tulosta toiminnan jatkumisen turvaamiseksi. Yhden hyvän jakson sijasta olisi hyvä keskittyä siihen, että tulisi monta hyvää jaksoa peräkkäin. Tehokkuutta on siis aina ajateltava pit-

källä aikavälillä. Älykäs organisaatio pitää henkilöstön hyvinvoinnista huolta, jotta tehokkuus olisi jatkuvaa. Organisaation toimiessa liian tehokkaasti lyhyellä aikavälillä henkilöstö uupuu työhönsä ja samalla organisaation pitkän aikavälin tehokkuus kärsii. (Sydänmaanlakka 2004, 100–101.)

Sydänmaanlakan mukaan (2004, 101) elinikäinen oppiminen älykkäässä organisaatiossa on eloonjäämiskysymys. Toimintaympäristön jatkuvista muutoksista johtuen on huolehdittava, että organisaatio panostaa organisaation osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Ilman jatkuvaa oppimista ei pysytä kehityksen mukana. (Sydänmaanlakka 2004, 101.)

Johtajuus on sijoitettu kuvion keskelle, koska se on organisaation keskeinen prosessi. Johtamisella pyritään vaikuttamaan organisaation yksilöön ja tiimiin, tavoitteenaan organisaation tehokkuus. Älykkään organisaation johtaminen on prosessi, joka koostuu erilaisista elementeistä organisaatiosta riippuen (Sydänmaanlakka 2004, 101 & 105–106.)

5.2 Osaaminen ja hyvinvointi

Työhyvinvoinnin ja osaamisen johtamisen välillä on selkeä yhteys. Yrityksen pitää antaa henkilöstölleen tarpeelliset organisaatioon liittyvät työn hallinnan puitteet saadakseen työntekijöiltä tietyn haluamansa työpanoksen ja sitoutumisen työhön. Näitä puitteita ovat esimerkiksi selkeät työtavoitteet ja työnjaot sekä kunnolliset työvälineet. Työn hallinnan työyhteisölliset puitteet ovat myös merkityksellisiä. Näitä ovat yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus ja luottamus. Työntekijä on itse vastuussa työnhallinnan yksilöllisistä edellytyksistä, kuten osaamisesta ja toimintakyvystä. Kuitenkin yrityksen panostaessa henkilökunnan osaamiseen, yritys voi vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi työntekijöiden ja koko yhteisön motivaatioon. (Koskinen 2006, 66–67.)

Organisaation panostus henkilöstön kehittämiseen edistää työhyvinvointia. Työntekijä kokee työnantajan tukeman koulutuksen takeena siitä, että hänen osaami-

sensa on tarpeellista myös tulevaisuudessa ja hän on tarpeellinen organisaatiossa. Näin yksilö kokee turvallisuutta ja luottamusta. Nämä tekijät lisäävät yksilön hyvän olon tunnetta työssä, eli työhyvinvointia. (Salojärvi 2006, 52.)

Ihmiset pyrkivät luonnostaan tekemään parhaansa ja ylittämään itsensä, kuitenkin niin, että hallinnan tunne säilyy eikä työtä tehdä hinnalla millä hyvänsä. Tästä syystä osaaminen on oleellinen tekijä onnistuneen suorituksen takana. Kun osaaminen on riittävää, korkeatkaan tavoitteet eivät aiheuta ihmiselle ahdistusta. Onnistuneet suoritukset ja ihmisen onnistumisen kokemukset ovat merkittäviä tekijöitä työhyvinvoinnin vahvistamisessa. (Salojärvi 2006, 52.)

Organisaation menestykseen ei riitä vain osaamisen kehittäminen, yhtä aikaa on edistettävä organisaation rakenteita ja johtamista. Ilmapiirin kehittäminen on myös tärkeää. Organisaation kannalta on tärkeää vaalia työhyvinvointia ja motivoida henkilöstöä. Osaamisen johtamisen ja toimintaedellytysten on oltava hyvässä tilassa, jotta osaaminen johtaa yrityksen menestykseksi. Esimerkiksi henkilöstöllä, joka on ylityöllistetty väsyksiin, ei ole energiaa oppimiseen eikä luovuudelle. (Viitala 2007, 174.)

5.3 Osaamisen johtamisen käytännön menetelmät

Seuraavaksi esitellään joitakin osaamisen johtamisen menetelmiä, joilla voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämiseen.

Koulutuksen avulla varmistetaan, että yksilön osaaminen on ajankohtaista työtehtäviin verrattuna. Koulutuksen avulla myös kehitetään ajankohtaista osaamista vielä paremmaksi. Koulutuksen myötä työntekijä voi saada uusia näkökulmia työhönsä, mikä auttaa häntä jaksamaan paremmin työssä. Hyviin esimiestaitoihin kuuluu kannustaa työntekijöitä koulutukseen niin kustannusten kuin positiivisten ajattelutapojen muodossa.

Tehtäväkierron avulla työntekijät pääsevät vaihtamaan työtehtäviään organisaation sisällä. Tehtäväkierto voidaan sopia tehtävän määräajaksi, jonka jälkeen työn-

tekijät palaavat aiempiin tehtäviinsä. Tällä tavoitellaan osaamisen kartuttamista käytännön kokemuksen kautta. Työtehtäviä vaihtamalla yksilön mieli voi pysyä virkeämpänä, mikä helpottaa työssä jaksamista. Tehtäväkierron avulla organisaatiossa voidaan huomata, että tietty osaaminen on voinut olla väärässä paikassa. Organisaatio pystyy näiden havaintojen pohjalta suuntaamaan osaamista organisaatiossa eri tavalla. Osaavien ihmisten tulee olla oikeissa työtehtävissä.

Hyvällä esimiestyöllä on varmasti suuri vaikutus työntekijöiden viihtyvyyteen ja jaksamiseen työssä. Hyvään esimiestyöhön sisältyy säännölliset tapaamiset henkilöstön kanssa. Esimiestyötä on syytä myös parantaa ja kehittää, jotta osaamisen johtaminen onnistuisi organisaatiossa. Esimiestyötä voidaan parantaa esimerkiksi kyselyiden, palautteiden ja kartoitustyön avulla.

Työtehtävien tarkentaminen voi vaikuttaa työntekijän hallinnan tunteeseen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Jos työn tavoitteet ja oma työtehtävä on ihmiselle epäselvää, siitä ei hyödy organisaatio eikä ihminen itse. Ihminen turhautuu helposti tällaiseen tilanteeseen. Työtehtäviä voidaan tarkentaa joko pohtimalla tarkemmin tehtävän tarkoitusta ja tavoitteita tai työtehtävien vaatimustasoa. Työntekijä voi turhautua myös tehtäviin, joissa hän ei koe olevan tarpeeksi haastetta. Joskus voi olla syytä kehittää työntekijöille vaativampia työtehtäviä.

Mentoroinnilla voidaan kehittää työntekijöiden osaamista siirtämällä osaamista kokeneemmalta työntekijältä kokemattomamman työntekijän käyttöön. Joskus toiselta ihmiseltä oppiminen käytännön työssä voi olla hyödyllisempää kuin koulutuksen avulla saatu oppiminen.

Varhainen tuki on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Sen toteuttaminen tosin voi olla vaikeaa. Esimies ei välttämättä pysty näkemään kaikkia hänen puuttumistaan vaativia ongelmia tai asioita työyhteisössä. Ihanteellista kuitenkin olisi, että esimies pystyy puuttumaan epäkohtiin jo varhaisessa vaiheessa. Ongelmia ja epäkohtia tulisi pystyä myös ennalta ehkäisemään tarjoamalla työntekijöille jatkuvasti tukea tarvittaessa.

Osaamisen arviointia voidaan tehdä erilaisilla arviointilomakkeilla. Myös kehityskeskustelut toimivat oivana keinona osaamisen kartoittamiselle ja varhaiselle tuelle. Kehityskeskusteluiden yhteydessä voidaan havaita työntekijän kokemia epäkohtia, ongelmia tai haasteita työssään ja näihin voidaan puuttua ajoissa. Osaamisen arvioinnin avulla työntekijän osaamista pystytään kohdentamaan organisaatiossa siten, että sekä työntekijä että organisaatio hyötyy siitä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Osaaminen, työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat kiinteästi toisistaan riippuvaisia. Niiden välinen tasapaino on välttämätöntä organisaation toiminnan kannalta. Jos yksi näistä osa-alueista jää vähemmälle huomiolle, kärsivät myös muut osa-alueet pitkällä aikavälillä.

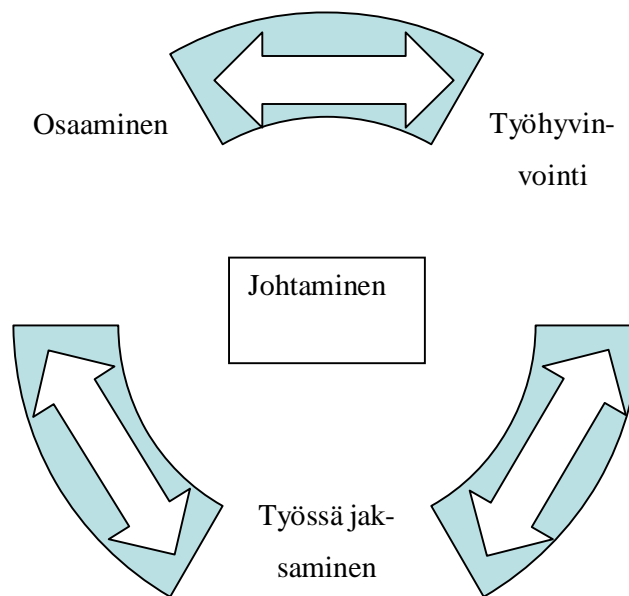
Työelämän osaamisvaatimukset kovenevat jatkuvasti. Henkilöstö ei välttämättä pysty vastaamaan uusiin haasteisiin, joten tämän vuoksi henkilöstö voi väsyä työssään. Näin taas työhyvinvointi uhkaa heikentyä. Työhyvinvointia ja työssä jaksamista heikentää myös yleinen epävarmuus työpaikan säilymisestä organisaatioiden kohdatessa jatkuvasti muutoksia ja uusia haasteita. Kilpailukentän ollessa maailman laajuinen, organisaatioiden toimipaikat voivat muuttua esimerkiksi toiseen maahan. Myös tämä luo epävarmuuden tunnetta työn jatkuvuudesta. Työhyvinvoinnin heikentyessä myös organisaation osaaminen heikentyy.

Kun organisaatio panostaa henkilöstön osaamiseen, työntekijä voi kokea hallitsevansa työtään paremmin ja saa työstä enemmän mielihyvän tunteita. Nämä vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Osaaminen onkin yksi työhyvinvoinnin tärkeimmistä peruselementeistä.

Kun yksilöiden osaaminen kehittyy, voidaan oikeanlaisella johtamisella vaikuttaa myös siihen, että organisaationkin osaaminen kehittyy. Yksilöiden osaamista on vaikea kehittää, jos työnkuva ja työn osaamisvaatimukset vaihtuvat nopeasti. Tällöin on vaikea määrittellä, mihin suuntaan osaamista tulisi kehittää. Tämä vaatiikin johtamiselta joustavuutta ja muutoskykyä. On myös hyvä ottaa huomioon, että osaamisesta tulee tulevaisuudessa entistä merkittävämpi kilpailutekijä organisaatioiden välillä. Muita tuotannon tekijöitä pystytään kopioimaan, mutta osaamista ei.

On muistettava, että osaaminen ei kehity hetkessä. Osaamisen kehittyminen tulee nähdä melko pitkänä prosessina. Vanha sanonta ”harjoitus tekee mestarin” sopii oikein hyvin tähän näkökulmaan. Osaamisen kehittäminen vaatii aina useita toistoja.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että osaamisen johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen positiivisesti. Osaamisen johtamisen, työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen ollessa kunnossa, syntyy positiivinen kierre (KUVIO 8) ja näin organisaatio saavuttaa menestystä.



KUVIO 8. Positiivinen kierre

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta uskallan sanoa, että työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen panostaminen ja näiden parantaminen kannattaa taloudellisesti. Työhyvinvointiin sijoitettu kustannus tulee moninkertaisena takaisin joko välillisenä tai välittömänä. Välittömiä kustannuksia ovat esimerkiksi sairauspoissaoloista koituvat kustannukset. Välillisiä vaikutuksia on muun muassa tuottavuuden parantuminen.

Tutkimusten mukaan työn fyysinen kuormittavuus on laskenut huomattavasti vuosikymmenen aikana toisin kuin työn henkinen kuormittavuus. Työn henkiseen

kuormittavuuteen tulisikin panostaa enemmän. Vähentämällä sitä, parannetaan työssä jaksamista.

Osaamisen johtamisessa on huomattavan tärkeää kohdata ihminen ihmisenä. Ihmistä ei pidä kohdella pelkkänä tuotannon välineenä, numeroina tilastoissa. Organisaation työhyvinvointi ja työssä jaksaminen parantuvat, kun ihmistä kohdellaan inhimillisesti. Näin myös organisaation tuottavuuskin nousee.

Lisäksi on huomattava, että osaamisen johtamista ei pidä käsittää ihmeelliseksi elämää suuremmaksi asiaksi vaan sen kuuluisi olla osa normaalia organisaation toimintaa, johon jokainen yksilö pystyy osallistumaan. Osaamisen johtaminen koskettaa viime kädessä yksilöä, vaikka sillä tavoitellaankin hyötyä organisaatiolle.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kirjallisuuskatsauksen avulla materiaalia EsLogC- hankkeeseen, jonka osatavoitteena on kehittää Etelä- Suomen logistiikkakeskusten osaamista ja osaamisen johtamista. Opinnäytetyössäni keski- tyin tarkastelemaan osaamisen johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Tämän päivän työelämässä työhyvinvointi ja siihen läheisesti liittyvä työssä jaksaminen ovat erittäin tärkeässä asemassa organisaatioiden kilpaillessa maailmanlaajuisilla markkinoilla. Organisaation työhyvinvoinnin ollessa kunnossa ja yksilöiden jaksassa, se menestyy ja tekee parempaa tulosta pitkällä aikavälillä. Yksilöiden ja organisaation osaamisen johtamisella pystytään oleellisesti vaikuttamaan työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Osaava yksilö on tyytyväisempi ja jaksaa paremmin. Osaaminen sekä hyvinvoivat ja työssä jaksavat ihmiset ovat merkittäviä tekijöitä maailmanlaajuisessa kilpailuympäristössä.

Panostuksia osaamiseen, työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen ei pidä nähdä pelkästään kuluina. Ne pitää ymmärtää sijoituksena, jotka maksavat itsensä takaisin moninkertaisesti tulevaisuudessa. Edellä mainittuja sijoituksia on tärkeää tarkastella pidemmällä aikavälillä kuin neljännesvuosi tasolla.

Aihealue on mielestäni hyvin ajankohtainen maailman menon muuttuessa yhä hektisemmäksi. Olen miettinyt itsekkin paljon tätä aihealuetta toimiessani eri työympäristöissä ja keskustellessani eri toimialojen ihmisten kanssa. Osaamisen johtaminen, työhyvinvointi ja työssä jaksaminen pysyvät aina ajankohtaisena aiheena työelämässä. Uskon myös, että näitä asioita painotetaan entistä enemmän tulevaisuudessa.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että aihealueesta löytyy valtavasti materiaalia. Tärkeä kysymys tulevaisuutta ajatellen on, miten osaamisen johtamisen käytännön menetelmiä voidaan ja miten niitä pitää kehittää käytännössä.

LÄHTEET

Aro, Antti. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita Prima Oy

Erkko, A. 2011. Työhyvinvoinnin ongelmat on aika laittaa kuriin. Kauppalehti 30.9.2011

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita.13. uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Johansson, K. 2007. Kirjallisuuskatsaukset-Huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa: Johansson, K.,Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L(toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Turun Yliopisto, 3-9.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otava

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Talemum Media Oy

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WSOYpro

Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa: Uotila, T(toim.). Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto, 48–73.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOYpro

Otala, L & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WSOYpro

Salojärvi, S.2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus –positiivinen kierre. Teoksessa: Vesterinen, P(toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOYpro, 49–60.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talemum Media Oy

Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäsorganisaatio. 2.painos Jyväskylä: Talemum Media Oy

Työsopimuslaki 55/2001

Työturvallisuuslaki 738/2002

Työsuojelunvalvontalaki 2006/44

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Infoviestintä Oy

Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaisuusteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa: Uotila, T(toim.). Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto, 177–208.

Elekroniset-lähteet

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Elinkeinoelämän valtuuskunta. [Viitattu 18.10.2011]. Saatavissa:

<http://www.eva.fi/julkaisut/eva-raportti-mainettaan-parempi-tyo/2924/>

EslogC. 2011. Hankkeen kuvaus. EsLogC. [Viitattu 22.10.2011] Saatavissa:

<http://www.eslogc.fi/>

Hätönen, H. 2007. Oppiva organisaatio. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 18.10.2011] Saatavissa:

http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/09B05A90-DA27-4CE5-A074-BAE48DEFEE73/0/Hatonen2_08102007.pdf

Kaskinen, T., Kuittinen, O., Laitio, T., Rissanen, M., Silfverberg, O. & Tuomi T. 2010. Superyksilöistä joukkovoimaan- mistä osaamispuheessa puhutaan ja pitäisi puhua. Elinkeinoelämän keskusliitto. [Viitattu 22.10.2011] Saatavissa:

http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/arkisto/julkaisut/index.php?we_objectID=114

Kokko, L. 2009. Töissä voi olla kivempaa. Etera. [Viitattu 18.10.2011] Saatavissa:

https://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Muut_asiakirjat/Tyokaveri/vakuute_tun_etera_1_2009_www.pdf

Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 18.10.2011] Saatavissa:

http://www.tuottavuustyo.fi/files/130/Johda_yrityksesi_osaamista.pdf

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Tampereen yliopisto. [Viitattu 18.10.2011] Saatavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

SAK. 2010. Työupumus. SAK. [Viitattu 18.10.2011] Saatavissa:

<http://www.sak.fi/suomi/tyossa.jsp?lang=fi&location1=2&id=29907&sl2=8&sl3=3>

Toimihenkilökeskusjärjestö. 2011. Työssä jaksaminen on monen tekijän summa. Toimihenkilökeskusjärjestö. [Viitattu 18.10.2011] Saatavissa:

<http://www.sttk.fi/fi-FI/tyossajaksaminen/>

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2008. Raportti 60. Työ- ja elinkeinotoimisto. [Viitattu 22.10.2011] Saatavissa: <http://www.mol.fi/mol/fi/haku.jsp>

Työsuojeluhallinto. 2011. Henkinen kuormitus. Työsuojeluhallinto. [Viitattu 18.10.2011] Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/henkinenkuormitus>

Työterveyslaitos. 2011a. Terveys ja työkyky. Työterveyslaitos. [Viitattu 18.10.2011] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2011b. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. [Viitattu 18.10.2011] Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/Sivut/default.aspx>

Työturvallisuuskeskus. 2011. Työstressi hallintaan. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 18.10.2011] Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/files/942/TTK_stressiesite_B5_5.pdf

Valtiokonttori. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. Valtiokonttori, Kaikupalvelut. [Viitattu 18.10.2011] Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16240>

Valtiokonttori. 2011. Kaiku-osaamisen johtaminen. [Viitattu 18.10.2011] Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16585>

Valtiokonttori. 2009. Osaaminen muutoksessa. Valtiokonttori, Kaikupalvelut. [Viitattu 20.10.2011] Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16240>

Ylöstalo, P. & Jukka, P. 2011. Työolobarometri- lokakuu 2010. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu: 27.10.2011] Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?C=98033&s=2086&xmid=4600>

